

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Совершенствование системы мотивации трудовой деятельности  
персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ О.В.Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Руководитель ОПОП  
\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталева  
(подпись)

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:  
Попова Елена Сергеевна  
обучающийся группы БМ-51z, 5  
курса, заочного отделения,  
направление «38.03.03 -  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Воробьева Марина Анатольевна,  
Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры философии и  
акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В МБОУ ООШ № 13 АГО.....	7
1.1.Характеристика деятельности МБОУ ООШ № 13 АГО.....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в МБОУ ООШ № 13 АГО.....	16
1.3. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО.....	36
Выводы по главе 1.....	60
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В МБОУ ООШ № 13 АГО .....	64
2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.....	64
2.2. Нормативно - правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.....	75
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	80
Выводы по главе 2.....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	86
ГЛОССАРИЙ.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	96
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	119
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	128

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что переход к социально ориентируемому рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Без этого нельзя рассматривать на практике объективные предпосылки для повышения эффективности производства - основы роста реальных доходов и уровня жизни населения. При этом конечным пунктом осуществления всех реформ является организация, где непосредственно происходит соединение рабочей силы со средствами производства, осуществляется процесс трудовой деятельности. Признание определяющей роли мотивационного механизма в условиях проводимых реформ делает мотивацию трудовой деятельности персонала особенно актуальным.

При признании определяющей роли мотивационного механизма следует учитывать, что современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий.

Мотивация трудовой деятельности персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Каждый работодатель самостоятельно определяет методы, которые побуждают весь коллектив к активной деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и для достижения общей поставленной задачи. Мотивированный сотрудник получает удовольствие от работы, к которой привязан душой и телом, и испытывает радость.

Насильственным образом этого достичь нельзя. Признание достижений и поощрение работников – непростой процесс, требующий учета количества и качества труда, и все обстоятельства возникновения и развития мотивов поведения. Поэтому для руководителя крайне важно выбрать правильную систему мотивации в отношении подчинённых.

Сотрудники должны работать так, как будто они добровольно выполняют важную для них общественную работу (то есть не по необходимости, а из интереса). А для этого необходимо совершенствовать систему мотивации на каждом этапе развития организации.

Большой вклад в развитие науки об управлении персоналом внесли работы Н.Г. Абрамовой, В.В. Виханского, Г.И.Петрова, Б.М. Генкина. Работы этих авторов посвящены определению понятия управления, как с общетеоретических так и с практических аспектов. В них анализируется понятийный аппарат, применяемый при описании процесса управления. Определяются основные закономерности процесса управления. В своих работах они определили мотивацию как ведущий фактор активности человека. Рассматривая потребности человека, они определили мотив как внутреннее побуждение человека к действию, связанному с удовлетворением потребностей.

В работах Е.В. Маслова, И.П. Белецкого, В.Ю. Дергунова рассматриваются теоретические, методологические и практические вопросы управления процессом формирования, развития и использования потенциала работника и коллектива предприятия. Так же широко освещаются вопросы кадрового планирования и пути перестройки кадровых служб в условиях рынка. Рассматриваются проблемы мотивации, отбора персонала, особенности кадрового менеджмента.

**Объект исследования:** мотивация трудовой деятельности персонала в организации.

**Предмет исследования:** совершенствование системы мотивации трудовой деятельности персонала в Муниципальном бюджетном

общеобразовательном учреждении «Основная общеобразовательная школа № 13» Асбестовского городского округа (далее МБОУ ООШ № 13 АГО).

**Цель исследования:** разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО.

**Задачи:**

1. Проанализировать научные источники по проблеме мотивации трудовой деятельности персонала в организации.
2. Анализ системы управления в МБОУ ООШ № 13 АГО.
3. Анализ системы мотивации трудовой деятельности персонала.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО.
5. Определить социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБОУ ООШ № 13» АГО.

**Методы исследования:**

- теоретические: анализ, обобщение, сравнение, классификация информации по теме мотивации трудовой деятельности;
- практические: анализ документов организации, анкетирование, математические методы.

**База исследования:** Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение «Основная общеобразовательная школа № 13» Асбестовского городского округа.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа включает введение, две главы, заключение, список использованной литературы из 62 источников, приложения.

Текст работы проиллюстрирован 6 рисунками, 12 таблицами и 4 приложениями.

Во введении содержится актуальность, определены объект и предмет исследования. Сформулированы цель и задачи исследования, а так же

перечислены методы. Определена база исследования и описана структура работы.

В главе 1. «Изучение системы мотивации трудовой деятельности персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО» приведена характеристика деятельности МБОУ ООШ № 13 АГО, проанализирована система управления персоналом в организации. Проведён анализ мотивации трудовой деятельности персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО. Заканчивается глава выводами по всей главе.

В Главе 2. «Мероприятия по совершенствованию системы мотивации в МБОУ ООШ № 13 АГО» разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности, а также определено нормативно-правовое обеспечение данных мероприятий с обоснованием социально-экономической эффективности мероприятий. Заканчивается глава выводами по всей главе.

В заключении сделаны выводы по проведённому исследованию.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА В МБОУ ООШ № 13 АГО**

## **1.1. Характеристика деятельности МБОУ ООШ № 13 АГО**

МБОУ ООШ № 13 АГО была создана 31 августа 1976 год и расположена по адресу: Российская Федерация, Свердловская область, город Асбест, улица Школьная, 30. Учредителем является Управление образованием Асбестовского городского округа.

В своей деятельности МБОУ ООШ № 13 АГО руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральными законами, распоряжениями и указами Президента Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации, Министерства общего и профессионального образования Свердловской области, Типовым положением об общеобразовательном учреждении, Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении, Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного образования детей при реализации дополнительных общеобразовательных программ дополнительного образования, нормативно-правовыми актами органов местного самоуправления, решениями управления образованием Асбестовского городского округа, Уставом, локальными документами школы.

Организационно-правовая форма: бюджетное учреждение.

Основным предметом деятельности является реализация общеобразовательных программ: основных и дополнительных.

Штатное расписание представлено в таблице 1.

Таблица 1.-Штатное расписание.

№ п/п	Наименование должности	Кол-во штатных единиц
Административно-управленческий персонал		
1	Директор	1
2	Заместитель директора по УВР	1
3	Заместитель директора по АХЧ	1
4	Главный бухгалтер	1
Педагогические работники и специалисты		
5	Учитель	3,19
6	Учитель	3,12
7	Учитель	7,41
8	Учитель - логопед	1
9	Секретарь	0,5
10	Библиотекарь	0,4
Рабочие		
11	Уборщик служебных помещений	2
12	Слесарь-сантехник	0,5
13	Сторож	2
14	Уборщик территории	0,5

Качественный состав педагогических кадров: количество педагогических работников на уровне начального общего образования - 4. Все женщины.

Доля педагогических работников с высшим образованием на уровне начального общего образования 1 педагог 25%. Из них 2 педагога 50% получают высшее образование, является студентом УРГПУ, 1 педагог 25% со средним профессиональным образованием.

Квалификация педагогических кадров представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Квалификация педагогических кадров начального общего образования

Квалификация	Всего	% к общему числу педагогических работников НОО
Количество педагогических работников, имеющих квалификационную категорию	4	100
в т.ч. – высшую	0	0
- первую	1	25
- соответствие занимаемой должности	3	75

Количество педагогических работников на уровне основного общего образования - 7. Все женщины. Доля педагогических работников с высшим



образованием на уровне основного общего образования 6 педагог 86%. Из них 1 педагог 14% получает высшее педагогическое образование, является студентом УРГПУ.

Квалификация педагогических кадров представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Квалификация педагогических кадров основного общего образования.

Квалификация	Всего	% к общему числу педагогических работников ООО
Количество педагогических работников, имеющих квалификационную категорию	7	100
в т.ч. – высшую	0	0
– первую	2	29
– соответствие занимаемой должности	5	71

Характеристика педагогического состава по стажу и образованию представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Характеристика педагогического состава по стажу и образованию.

Общее количество педагогов в (чел.)	стаж работы						образование		
	до 3х лет	3-5 лет	5-10 лет	10 - 15 лет	15-20 лет	20 лет и более	Высшее профессиональное	Среднее профессиональное	Не имеют педагогического образования
11	3	2	1	0	2	3	7	3	1
100 %	27 %	18 %	10 %	0 %	18 %	27 %	64 %	27 %	9 %

По представленной таблице видно, что молодых специалистов – 3 человека, а остальные педагоги работают 3 года и выше, что говорит о стабильности коллектива.

МБОУ ООШ № 13 АГО реализует основные общеобразовательные образовательные программы общего образования (дошкольного образования, начального общего образования, основного общего образования):

– реализует основную образовательную программу дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности, нормативный

срок освоения 5,5 лет (для детей от 1 года 6 месяцев и до достижения ими возраста 6 лет 6 месяцев при отсутствии противопоказаний, но не позже достижения ими возраста восьми лет), которая самостоятельно разрабатывается и утверждается детским садом, в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования и с учетом соответствующих примерных образовательных программ дошкольного образования;

- образовательная программа начального общего образования (нормативный срок освоения 4 года);
- образовательная программа основного общего образования (нормативный срок освоения 5 лет).

Основные общеобразовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего являются преемственными, то есть каждая последующая программа базируется на предыдущей.

Обучение в МБОУ ООШ № 13 АГО осуществляется с учетом потребностей и возможностей личности и в зависимости от объема обязательных занятий педагогического работника с обучающимися осуществляется в очной форме. Обучение вне учреждения может осуществляться в форме семейного образования и самообразования. Допускается сочетание различных форм получения образования и обучения. Для всех форм обучения в пределах конкретной общеобразовательной образовательной программы действуют единые федеральный государственный образовательный стандарт.

МБОУ ООШ № 13 АГО реализует дополнительные общеобразовательные программы:

- программы дополнительного образования по направлениям:
- физкультурно-спортивная (срок освоения 5 года);
- художественно-эстетическая (срок освоения 4 года).

Основными целями школы являются: реализация требований к результатам обучающихся:

- личностным, включающим готовность и способность обучающихся к саморазвитию, сформированность мотивации к обучению и познанию, ценностно-смысловые установки обучающихся, отражающие их индивидуально-личностные позиции, социальные компетенции, личностные качества. Сформированность основ гражданской идентичности;

- метапредметным, включающим освоенные обучающимися универсальные учебные действия (познавательные, регулятивные и коммуникативные), обеспечивающие овладение ключевыми компетенциями, составляющими основу умения учиться, и межпредметными понятиями;

- предметным, включающим освоенный обучающимися в ходе изучения учебного предмета опыт специфической для данной предметной области деятельности по получению нового знания, его преобразованию и применению, а также систему основополагающих элементов научного знания, лежащих в основе современной научной картины мира;

- создание основы для осознанного выбора и последующего усвоения профессиональных образовательных программ, обеспечение самоопределения личности;

- создание условий ее самореализации и саморазвития, воспитание гражданственности, трудолюбия, уважения к правам и свободам человека, любви к окружающей природе, Родине, семье;

- формирование здорового образа жизни.

В процессе реализации целей в МБОУ ООШ № 13 АГО решаются следующие задачи:

1.дошкольное образование: развитие личности детей дошкольного возраста в различных видах общения и деятельности с учетом их возрастных, индивидуальных психологических и физиологических особенностей и направлена на решение задач:

— охраны и укрепления физического и психического здоровья детей, в том числе их эмоционального благополучия;

- обеспечения равных возможностей для полноценного развития каждого ребенка в период дошкольного детства независимо от места жительства, пола, нации, языка, социального статуса, психофизиологических и других особенностей (в том числе ограниченных возможностей здоровья);
- обеспечения преемственности целей, задач и содержания образования, реализуемых в рамках образовательных программ различных уровней (далее - преемственность основных образовательных программ дошкольного и начального общего образования);
- создания благоприятных условий развития детей в соответствии с их возрастными и индивидуальными особенностями и склонностями, развития способностей и творческого потенциала каждого ребенка как субъекта отношений с самим собой, другими детьми, взрослыми и миром;
- объединения обучения и воспитания в целостный образовательный процесс на основе духовно-нравственных и социокультурных ценностей и принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества;
- формирования общей культуры личности детей, в том числе ценностей здорового образа жизни, развития их социальных, нравственных, эстетических, интеллектуальных, физических качеств, инициативности, самостоятельности и ответственности ребенка, формирования предпосылок учебной деятельности;
- обеспечения вариативности и разнообразия содержания Программ и организационных форм дошкольного образования, возможности формирования Программ различной направленности с учетом образовательных потребностей, способностей и состояния здоровья детей;
- формирования социокультурной среды, соответствующей возрастным, индивидуальным, психологическим и физиологическим особенностям детей;

- обеспечения психолого-педагогической поддержки семьи и повышения компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

Начальное общее образование:

- обеспечение развития обучающихся, овладение ими чтением, письмом, счетом, основными умениями и навыками учебной деятельности, элементами творческого мышления, 10 простейшими навыками самоконтроля учебных действий, культурой поведения и речи, основами личной гигиены и здорового образа жизни.

- обеспечение становления основ гражданской идентичности и мировоззрения обучающихся, формирование основ умения учиться и способности к организации своей деятельности – умение принимать, сохранять цели и следовать им в учебной деятельности, планировать свою деятельность, осуществлять её контроль и оценку, взаимодействовать с педагогом и сверстниками в учебном процессе, духовно-нравственное развитие и воспитание обучающихся, предусматривающее принятие ими моральных норм, нравственных установок, национальных ценностей, укрепление физического и духовного здоровья обучающихся.

Основное общее образование:

- обеспечение освоения обучающимися общеобразовательных программ основного общего образования, создать условия для становления и формирования личности обучающегося, для развития его склонностей, интересов и способностей к социальному самоопределению.

В дополнение к обязательным предметам могут вводиться предметы по выбору самих обучающихся и их родителей (законных представителей), направленных на реализацию интересов, способностей и возможностей личности обучающегося. Основное общее образование является базой для получения среднего (полного) общего образования, начального и среднего профессионального образования.

Дополнительное образование детей начального и основного образования решает следующие задачи:

- обеспечение необходимых условий для личностного развития;
- укрепления физического здоровья;
- профессионального самоопределения и творческого труда детей;
- адаптацию их к жизни в обществе;
- формирование общей культуры;
- организацию содержательного досуга.

Организация образовательного процесса в школе регламентируется следующими документами:

- Уставом школы;
- образовательной программой;
- учебным планом (разбивка содержания образовательной программы по учебным курсам и годам обучения), разрабатываемым и утверждаемым школой самостоятельно;
- годовым календарным учебным графиком, согласованным с учредителем;
- расписанием занятий, разрабатываемым и утверждаемым школой самостоятельно.

Организация образовательного процесса регламентируется образовательной программой, а также учебным планом, годовым календарным учебным графиком и расписаниями занятий, которые разрабатываются и МБОУ ООШ № 13 АГО.

Режим работы МБОУ ООШ № 13 АГО устанавливается: с понедельника по субботу с 8 час. 00 мин. до 17.00 часов в соответствии с нормами трудового законодательства. В воскресенье и праздничные дни (установленные законодательством Российской Федерации) школа не работает. На период школьных каникул приказом директора устанавливается особый график работы школы. Продолжительность урока для обучающихся

по федеральному государственному образовательному стандарту начального общего образования составляет: - в 1 классе - 35 минут; - во 2-4 классах - 45 минут.

Учебные занятия в классах очного обучения проводятся в одну смену: начало уроков – 8 часов 30 минут. При наличии в школе двух смен, начало второй смены в 14 часов 00 минут. Во вторую смену не могут обучаться учащиеся 1-х, 5-х, 9-х классов. Проведение нулевых уроков в школе не допускается в соответствии с санитарно-эпидемиологическими нормами и правилами. Факультативные занятия, дополнительные образовательные модули, спецкурсы и практикумы, индивидуальные и групповые занятия, элективные учебные предметы проводятся через 45 минут после окончания последнего урока обязательных занятий.

Учебный год начинается 1 сентября и заканчивается 31 мая. Продолжительность учебного года составляет не менее 34 недель. Продолжительность каникул в течение учебного года составляют не менее 30 календарных дней, летом – не менее 8 недель.

Текущий контроль успеваемости обучающихся в школе осуществляется учителями по 5-бальной системе (минимальный балл – 1; максимальный балл – 5). Учитель, проверяя и оценивая работы (в том числе контрольные, устные ответы обучающихся, достигнутые ими навыки и умения), выставляет отметку в классный журнал в соответствии со школьным Положением о текущем контроле успеваемости обучающихся.

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в следующих формах: школьные контрольные работы и срезы знаний по предметам; собеседование; защита рефератов, творческих работ; зачеты и другие в соответствии с образовательной программой школы.

Таким образом, МБОУ ООШ № 13 АГО является самостоятельной бюджетной организацией. Основным предметом деятельности является реализация общеобразовательных программ: основных и дополнительных.

Обучение осуществляется с учетом потребностей и возможностей личности и в зависимости от объема обязательных занятий педагогического работника с обучающимися осуществляется в очной форме. Организация образовательного процесса регламентируется образовательной программой, а также учебным планом, годовым календарным учебным графиком и расписаниями занятий.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в МБОУ ООШ № 13 АГО**

Управление МБОУ ООШ № 13 АГО осуществляется в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Уставом школы и строится на принципах единоначалия и коллегиальности.

1. Задачи внутришкольного управления:
  - гуманизация, гуманитаризация, демократизация систем управления;
  - создание условий, обеспечивающих возможность непрерывной и стабильной работы школы в инновационном режиме, используя внутреннее и внешнее консультирование;
  - поддержка творческих инициатив и различных форм организации в коллективе;
  - развитие тесных связей с органами управления образования различного уровня;
  - организация психолого-социологической диагностики;
  - гибкая адаптивная организация учебно-воспитательного процесса;
  - создание комфортных условий для обучения учащихся;
  - поиск эффективных путей управления и организации освоения стандарта образования;



- разработка и реализация авторских программ.
- 2. Управленческое консультирование в условиях развивающейся школы.
- 3. Управление процессом воспитания:

- нравственные ценности;
- формы, методы, приёмы, соединяющие обучение и воспитание

Анализируя систему управления персоналом, проанализировали компетенцию учредителя.

Компетенция учредителя:

- заключать и расторгать срочный трудовой договор с директором МБОУ ООШ № 13 АГО, устанавливать его функциональные обязанности, применять к нему меры поощрения и взыскания;
- определять порядок приема обучающихся в учреждение;
- получать полную информацию о деятельности МБОУ ООШ № 13 АГО;
- осуществлять контроль образовательной деятельности в части требований государственного образовательного стандарта;
- осуществлять контроль исполнения действующего законодательства, за соблюдением прав обучающихся и работников учреждения;
- готовить предложения (представления) об изменении типа учреждения, о реорганизации и ликвидации;
- контролировать сохранность и эффективное использование имущества, закрепленного за ней на праве оперативного управления;
- организовывать предоставление общедоступного и бесплатного общего образования по основным общеобразовательным программам;
- организовывать предоставление дополнительного образования детям;
- вести учет детей, подлежащих обязательному обучению в МБОУ ООШ № 13 АГО;
- оказывать МБОУ ООШ № 13 АГО на безвозмездной основе консультативные и методические услуги в организации учебного,

воспитательного процесса, по вопросам нормативно-правового обеспечения деятельности учреждения, подборе кадров;

- информировать МБОУ ООШ № 13 АГО о содержании поступающих нормативных актов, информационных писем;

- утверждать Устав, изменения и дополнения, вносимые в Устав;

- издавать нормативные документы в пределах своей компетенции;

- координировать деятельность МБОУ ООШ № 13 АГО в целях осуществления государственной политики и реализации муниципальных программ развития образования;

- представлять в установленном порядке работников МБОУ ООШ № 13 АГО к награждениям благодарственными грамотами, почетными грамотами главы города, Министерства общего и профессионального образования Свердловской области, Министерства образования и науки Российской Федерации;

- организовывать работу комиссии по приемке учреждения к новому учебному году;

- оказывать содействие в организации отдыха детей в каникулярное время;

- оказывать содействие в переводе обучающихся в другие общеобразовательные учреждения по согласованию с их родителями (законными представителями), а также принимать на себя иные, не исполненные школой обязательства перед обучающимися в случае прекращения деятельности учреждения, либо сокращения количества классов;

- обеспечить содержание зданий и сооружений МБОУ ООШ № 13 АГО, а также обустройство прилегающих к ним территорий;

- обеспечить своевременное доведение лимитов бюджетных обязательств и утверждать сметные назначения в соответствии

с требованиями Бюджетного Кодекса Российской Федерации, осуществлять контроль за целевым и эффективным использованием денежных средств;

- формировать предложения по закреплению имущества за школой на праве оперативного управления и изъятию имущества, имущества закрепленного за школой на праве оперативного управления; - согласовывать передаточные акты или разделительные балансы при реорганизации школы, ликвидационные балансы при ликвидации школы;

- формировать и утверждать муниципальное задание на оказание муниципальных услуг (выполнение работ) (далее-муниципальное задание) школой.

Структуру управления школы образует директор школы - единоличный исполнительный орган управления, осуществляющий текущее управление деятельностью МБОУ ООШ № 13 АГО.

В структуре управления выделяется четыре уровня:

1 уровень - директор, главное административное лицо. На этом же уровне находятся высшие органы - педагогический совет, Совет школы, Профсоюзный комитет.

2 уровень - заместители директора по учебно-воспитательной и хозяйственной работе.

3 уровень - методический совет, методические объединения учителей.

4 уровень - учащиеся, родители.

Можно сделать вывод о том, что, в системе внутришкольного управления выделены иерархические взаимосвязанные уровни управления, определены зоны функционирования органов управления каждого уровня, связи между ними. Система управления на всех уровнях является открытой и развивающейся, что обеспечивает устойчивость координации деятельности всех звеньев учреждения.

Коллегиальные органы управления:

- Совет школы;
- Общее собрание работников;

- Педагогический совет;
- Совет родителей;
- Совет обучающихся.

В рамках выбранной темы следует рассмотреть правовой статус директора и её полномочия.

Директор МБОУ ООШ № 13 АГО назначается учредителем. Кандидаты на должность директора школы, а также их действующий директор проходят обязательную аттестацию. Порядок аттестации и статус директора школы регламентируется порядком аттестации руководящих работников. Директор, его заместители не вправе занимать аналогичные должности в других организациях. Директору совмещение его должности с другими руководящими должностями (кроме научного и научно-методического руководства) внутри или вне образовательных учреждений не разрешается. Должностные обязанности директора не могут исполняться по совместительству.

Полномочия директора:

- представляет без доверенности МБОУ ООШ № 13 АГО во всех государственных, кооперативных, общественных организациях, учреждениях и предприятиях любой организационно-правовой формы;
- устанавливает в соответствии с трудовым законодательством правила внутреннего трудового распорядка, документацию об учреждении;
- издает приказы и дает указания обязательные для всех работников и обучающихся;
- утверждает структуру, штатное расписание, распределяет обязанности между работниками, распределяет учебную нагрузку, утверждает должностные инструкции и Положения;
- осуществляет руководство работой педагогического совета;

- представляет учителей и других работников, отличившихся в работе, к поощрениям, наградам, выносит взыскание за невыполнение возложенных на них обязанностей.

Директор несет персональную ответственность перед обучающимися, их родителями (законными представителями), государственными органами и Учредителем за результаты своей деятельности, за соблюдение требований законодательства, Устава, а также за выполнение муниципального задания. Грубыми нарушениями должностных обязанностей директора, в частности, являются несоблюдение предусмотренных законодательством и Уставом требований о порядке, условиях использования и распоряжения имуществом, денежными средствами МБОУ ООШ № 13 АГО, о порядке подготовки и предоставления отчетов о деятельности и об использовании имущества, а также не выполнения муниципального задания.

Директор в соответствии с действующим законодательством о труде обязан:

- обеспечить работникам здоровые и безопасные условия труда;
- обеспечить организацию надлежащего санитарно-бытового обслуживания работников;
- организовать надлежащее лечебно-профилактическое обслуживание работников;
- обеспечить режим труда и отдыха работников, установленный действующим законодательством о труде;
- обеспечить обучение, инструктаж работников и проверку знаний работниками норм, правил и инструкций по охране труда;
- информировать работников о состоянии условий охраны труда на рабочем месте, о существующем риске повреждения здоровья и полагающихся работникам средствах индивидуальной защиты, компенсациях и льготах;

- обеспечить работников сертифицированными средствами коллективной и индивидуальной защиты в соответствии с действующими нормами за счет средств работодателя;

- обеспечить необходимые меры по сохранению жизни и здоровья работников при возникновении аварийных ситуаций, в том числе надлежащие меры по оказанию первой помощи пострадавшим;

- проводить аттестацию рабочих мест по условиям труда;

- осуществлять обязательное социальное страхование работников от временной нетрудоспособности вследствие заболевания, а также от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, возмещать вред, причиненный работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, за счет Фонда социального страхования;

- выплачивать потерпевшему (в случае гибели работника гражданам, имеющим право на возмещение вреда) за счет Фонда социального страхования единовременное пособие и ежемесячное пособие, а также возмещать потерпевшему моральный вред в установленном законодательством порядке.

Директор несет ответственность за не обеспечение работникам здоровых и безопасных условий труда в установленном законодательством порядке.

Работники в соответствии с действующим законодательством о труде обязаны:

- работать честно и добросовестно, соблюдать дисциплину труда, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации; бережно относиться к имуществу школы;

- соблюдать требования охраны труда;

- правильно применять средства индивидуальной и коллективной защиты;

- проходить обучение безопасным методам и приемам выполнения

работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочем месте и проверку знаний требований охраны труда незамедлительно извещать своего непосредственного или вышестоящего руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о каждом несчастном случае происшедшем на производстве, или об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого профессионального заболевания (отравления);

- проходить обязательные предварительные (при поступлении на работу) и периодические (в течение трудовой деятельности) медицинские осмотры (обследования).

Совет школы (далее Совет). В состав Совета входят: директор, 2 представителя от работников, 2 представителя от педагогического коллектива; 3 представителя от родительской общественности, представитель учредителя (куратор).

Состав Совета формируется путем выборов. Представители трудового коллектива избираются на общем собрании трудового коллектива, представители педагогического коллектива - на педагогическом совете, представители от родительского комитета - на классных родительских собраниях. Срок работы выбранного состава три года. В случае выбытия кого-то из членов Совета проводятся довыборы в установленном порядке. Совет школы собирается не реже 2 раз в год или по мере необходимости и его заседание считается состоявшимся, если на нем присутствует не менее 2/3 состава Совета. Решения принимаются простым голосованием при подсчете голосов присутствующих членов.

Совет учреждения рассматривает и принимает:

- утверждает программу развития МБОУ ООШ № 13 АГО;
- принимает Устав новой редакции, дополнения и изменения, вносимые в Устав и другие документы, регламентирующие общие вопросы оптимальной организации образовательного процесса;

- решение о занесении в Книгу почета работников, родителей (законных представителей), учащихся, воспитанников;
- положение о стимулирующих выплатах работникам, размеры стимулирующих выплат работникам, установленные в соответствии с локальными актами, регулирующими порядок и условия распределения стимулирующих выплат работникам;
- план финансово – хозяйственной деятельности по средствам, полученным школой от уставной, и иной приносящей доход деятельности и иных внебюджетных источников;
- введение новых образовательных программ, технологий и методик образовательного процесса;
- поддерживает общественные инициативы по совершенствованию и гармоническому развитию и воспитанию детей, творческие поиски педагогических работников в организации инновационной работы;
- заслушивает директора о рациональном расходовании бюджетных ассигнований на деятельность учреждения; отчет директора по итогам учебного и финансового года;
- указывает источники финансирования;
- согласует централизацию и распределение средств МБОУ ООШ № 13 АГО для перспективы его развития и социальной защиты работников, учащихся, воспитанников;
- знакомится с итоговыми документами по проверке государственными органами надзора и контроля, заслушивает выполнение мероприятий по устранению недостатков в работе;
- обсуждает вопросы: материально-технического обеспечения и оснащения образовательного процесса; создания необходимых санитарно-гигиенических условий по организации питания учащихся и медицинского обслуживания учащихся; обеспечения безопасности образовательного процесса, соблюдения прав и свобод детей и работников учреждения;



- устанавливает необходимое количество локальных актов для правовой основы деятельности;

- принимает Публичный (ежегодный) доклад о деятельности МБОУ ООШ № 13 АГО;

- принимает Положение «О принципах взаимоотношений участников образовательного процесса»;

- утверждает Положение «О Совете школы»;

- рассматривает жалобы и заявления учащихся, родителей (законных представителей) на действия (бездействие) администрации и педагогического коллектива школы по защите прав и законных интересов участников образовательного процесса;

- осуществляет контроль за соблюдением здоровых и безопасных условий обучения и воспитания.

Сроки выборов первого состава управляющего совета назначает директор. Заседания управляющего совета проводятся не реже двух раз в год. Решения принимаются 30 большинством (от числа присутствующих). Правомочным считается заседание, где присутствует две трети членов совета. Совет учреждения действует на основании положения. При Совете создаются постоянно действующие и временные комиссии:

- Комиссия по распределению стимулирующих выплат, премий работникам школы;

- Комиссия по списанию материальных ценностей;

- Экспертная комиссия по экспертизе ценности документов.

Комиссия по распределению стимулирующих выплат, премий работникам МБОУ ООШ № 13 АГО.

Постоянно действующая комиссия по распределению стимулирующих выплат, премий работникам учреждения (далее комиссия). В состав комиссии входит нечетное количество работников учреждения (3-5-7 человек), утверждается на общем собрании трудового коллектива, избирается сроком на 1 год. Комиссия заседает 1 раз в месяц. Решение

комиссии отражается в приказах заведующего. Материальные поощрения, доплаты и надбавки работникам вводятся с целью повышения материальной заинтересованности работников, повышения качества работы, роста профессионального мастерства и социальной защищенности и поддержки.

Комиссия по списанию материальных ценностей.

В состав комиссии входят 5 работников учреждения: главный бухгалтер, заместитель директора по административно-хозяйственной части, 3 представителя трудового коллектива. Состав комиссии избирается на общем собрании трудового коллектива. Комиссия по списанию материальных ценностей заседает 1 раз в месяц. Комиссия работает с целью своевременного списания основных средств, материальных запасов, оборудования, инвентаря, мягкого инвентаря, медикаментов, состоящих на бухгалтерском учете, пришедших в полную негодность.

Экспертная комиссия создается для организации и проведения методической и практической работы по экспертизе ценности документов, отбору и подготовке к передаче на хранение документов Архивного фонда школы. Экспертная комиссия является совещательным органом при директоре. Решения комиссии вступают в силу после их утверждения директором. Экспертная комиссия возглавляется заместителем директора по учебно-воспитательной работе. Персональный состав назначается приказом директора из числа наиболее квалифицированных сотрудников. В качестве экспертов к работе комиссии могут привлекаться представители любых сторонних организаций. Вопросы, относящиеся к компетенции экспертной комиссии, рассматриваются на ее заседаниях, которые проводятся по мере необходимости, но не реже двух раз в год. Решение принимается простым большинством голосов, присутствующих на заседании членов комиссии.

Общее собрание работников.

В состав общего собрания работников входят все сотрудники школы. Полномочия общего собрания работников:

- избирает представителей в Совет школы;

- избирает и уполномочивает профсоюзный комитет и иной общественный орган подписывать коллективный договор от имени трудового коллектива;

- заслушивает администрацию школы, отдельных работников по выполнению обязательств сторон, обозначенных в коллективном договоре;

- принимает локальные акты регулирующие вопросы охраны труда, трудовой дисциплины, морального и материального стимулирования;

- утверждает соглашения между администрацией школы и профсоюзным комитетом по охране труда;

- выдвигает кандидатуры на награждение работников грамотами Управления образованием Асбестовского городского округа, Министерства общего и профессионального образования Свердловской области, Министерства науки и образования Российской Федерации, государственными наградами.

Общее собрание работников собирается не реже одного раза в год. Его решения считаются правомочными, если на нем присутствовало не менее половины состава работников. Решения общего собрания трудового коллектива школы принимаются открытым голосованием простым большинством голосов и считаются правомочными, если на заседании присутствовало 31 не менее 2/3 состава, считаются принятыми, если за решения проголосовало более половины присутствовавших на заседании. Решения общего собрания трудового коллектива школы, принятые в пределах его полномочий, являются обязательными для всех работников школы. Общее собрание работников работает на основании Положения об общем собрании работников.

Педагогический совет школы.

Педагогический совет осуществляет управление педагогической деятельностью МБОУ ООШ № 13 АГО. В состав Педагогического совета входят: учителя, администрация, школьный библиотекарь, медицинские работники, воспитатели, педагоги дополнительного образования,

руководитель музея. С правом совещательного голоса на педагогический Совет могут быть приглашены обучающиеся, родители (законные представители) обучающихся, председатель общешкольного родительского комитета и классных родительских комитетов.

Педагогический совет:

- обсуждает и принимает учебный план;
- обсуждает и принимает годовой план работы;
- определяет график проведения учебных сессий групп заочного обучения;
- разрабатывает и принимает образовательную программу;
- определяет направления образовательной деятельности;
- выбирает образовательные программы, программы дополнительного образования детей, методики и технологии, используемые в образовательном процессе;
- обсуждает и принимает локальные акты, касающиеся педагогической деятельности, организации образовательного процесса, решает вопрос о внесении в них необходимых изменений и дополнений;
- обсуждает вопросы содержания форм и методов образовательного процесса, планирования педагогической деятельности;
- рассматривает вопросы повышения квалификации, переподготовки, аттестации педагогических кадров;
- рассматривает вопросы организации дополнительных образовательных услуг, в том числе платных;
- подводит итоги образовательной деятельности за год;
- контролирует соблюдение прав обучающихся;
- регулирует текущую успеваемость и промежуточную аттестацию обучающихся;
- принимает решения: о проведении итогового контроля по результатам учебного года, о допуске обучающихся к государственной (итоговой)

аттестации, о проведении итоговой аттестации в щадящем режиме, о выдаче аттестатов, о переводе обучающихся в следующий класс, о награждении обучающихся и их родителей (законных представителей);

Заседания Педагогического совета созываются не менее одного раза в четверть в соответствии с планом работы МБОУ ООШ № 13 АГО. Решение Педагогического совета принимается большинством голосов при наличии на заседании не менее половины его членов, при равном количестве голосов решающим является голос председателя Педагогического совета.

При Педагогическом совете школы действуют: Совет по профилактике правонарушений и преступлений, временные творческие группы и другие. Деятельность постоянных и временных комиссий регламентируется локальными актами:

- Положение о методическом объединении классных руководителей;
- Положение о деятельности конфликтной комиссии;
- Положение об апелляционной комиссии, действующей во время проведения государственной (итоговой) аттестации и другими локальными актами.

Совет родителей школы в количестве не менее 5 человек выбирается на классных родительских собраниях из числа родителей (законных представителей) обучающихся.

Полномочия Совета родителей школы:

- избирает представителей в Совет родителей школы;
- осуществляет оказание помощи в ремонте школьных помещений и создании фонда средств для обеспечения охраны жизни и здоровья учащихся;
- обсуждает кандидатуры и утверждает списки учащихся, которым необходимо оказывать материальную помощь в любой форме,
- заслушивает отчеты администрации, педагогических работников по направлениям их деятельности.

Заседания Совета родителей школы проводятся не реже одного раза в квартал. Решения Совета родителей школы принимаются открытым голосованием простым большинством голосов и считаются правомочными, если на заседании присутствовало не менее 2/3 состава. Решения считаются принятыми, если за них проголосовало более половины присутствовавших на заседании. Решения Совета родителей школы, принятые в пределах его полномочий, являются обязательными для всех участников образовательного процесса. Совет родителей школы действует на основании Положения о Совете родителей школы.

Совет обучающихся Совет обучающихся формируется из учащихся 5-9 классов на выборной основе.

Полномочия Совета обучающихся:

- организация взаимопомощь в учении обучающимся, помогает в организации и проведении олимпиад, конкурсов, вечеров по учебным предметам, является инициатором коллективных творческих дел, создает советы по их проведению;
- участвует в создании трудовых объединений школьников, организация и проведение досуговых мероприятий с учащимися школы.

Заседания Совета обучающихся проходят не реже одного раза в месяц. Решения принимаются открытым голосованием простым большинством голосов. Решения считаются правомочными, если на заседании присутствовало не менее 2/3 состава, и считаются принятыми, если за решения проголосовало не менее половины состава членов Совета обучающихся. Совет обучающихся работает на основании Положения о Совете обучающихся.

Анализ структуры управления показал, что тип организационной структуры управления – линейная, так как директор, наделён полномочиями решать любые вопросы, возникающие в процессе деятельности его подчиненных. На верхушке иерархии находится директор, которому непосредственно подчиняются заместители, которым в свою очередь,

подчиняются группы педагогов. Директор делегирует заместителям права руководства работой подчиненных им педагогических работников.

В общешкольном управлении можно выделить несколько уровней линейного управления, выступают как иерархическая система. Выше уровня этой системы обеспечивает директор, согласно должностной инструкции. Как единоначальник, он осуществляет непосредственную управленческую деятельность, а именно: обеспечивает подбор и расстановку кадров, осуществляет внутришкольный контроль, оказывает помощь ученическим коллективам, организует работу с родителями, отчитывается о работе

МБОУ ООШ № 13 АГО и т. Второй уровень управления осуществляют заместители директора, которые реализуют управленческие решения. Третий уровень управления реализуют учителя, воспитатели, классные руководители, методические объединения, общественные организации. Учитель занимает центральное место в системе управления, поскольку он ближе всего находится к ученикам и за его труд реализуются управленческие решения директора школы. Четвертый уровень управления составляет ученический коллектив (ученические организации). Приказы передаются от руководителя до его заместителей и дальше.

Преимущества линейной структуры управления: единство и четкость распорядительства, которое исключает дублирование функций, противоречивость и несогласованность; повышается ответственность руководителя за результаты деятельности руководимого им подразделения; оперативность принятия решений.

Недостатки линейной структуры управления: высокие требования к руководителю, который должен иметь разнообразные знания и опыт управления подчиненными; многочисленные контакты с подчиненными, высшими и смежными организациями, перегрузки информацией.

В линейной структуре все замыкается на директоре, он должен быстро переключаться для решения различных по типу задач, что заставляет его чувствовать значительную нагрузку.

Методы управления командно-административные. Управленческие воздействия на персонал МБОУ ООШ № 13 АГО, основаны на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Наблюдается организационное воздействие, которое основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. Существует в МБОУ ООШ № 13 АГО дисциплинарная, материальная ответственность. Командно-административные методы позволяют администрации целенаправленно и быстро реализовывать свои директивы. Однако отсутствует гибкость, наблюдается бюрократия, медленность в адаптации к новым условиям, шаблонность в принятии решений и неприспособленность к местным условиям.

Проведём анализ набора персонала. На протяжении 3 лет набор сотрудников практически не осуществлялся, так как административно-управленческий персонал работает стабильно на протяжении уже 5 лет. Среди рабочих организации также нет увольнений. Среди педагогического состава 3 учителя уволились с работы из-за возраста. Всем им было больше 70 лет. На их место пришло 3 молодых специалиста. Поэтому мероприятия



по набору и отбору кадров ведутся не очень активно, по мере производственной необходимости под контролем директора.

Существует два основных источника поиска специалистов:

- информация через Асбестовский Центр занятости и Управлением образования Асбестовского городского округа;
- информация о наборе на работу распространяется через сотрудников МБОУ ООШ № 13 АГО.

Отбор кандидатов ведётся через:

- собеседование. Общее представление о претенденте на вакантную должность;
- анализ пакета документов кандидата.

Отбор кандидатов ведёт директор и зам. директора по УВР. По направлению устраиваемый проходит за свой счёт медицинскую комиссию, оформляет санитарную книжку, прослушивает сантехминимум. Далее работодатель заключает с трудоустраиваемым срочный трудовой договор сроком на 1 год.

Сотрудник проходит первичный инструктаж о правилах внутреннего распорядка МБОУ ООШ № 13 АГО, знакомится с Коллективным договором. В организации секретарём составляется личное дело сотрудника. В его состав входят все сведения о сотруднике и его трудовой деятельности с момента приёма в организацию и до момента увольнения. На основе данных об образовании, должности, квалификации административно-управленческий персонал планирует профессиональный рост и деловую карьеру сотрудника.

Адаптация работников – это процесс приспособления к содержанию и условиям труда, к социальной среде, при котором осуществляется изменение деловых качеств работника[54].

За адаптацию персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО несёт ответственность директор и зам. директора по УВР. Для адаптации новых сотрудников в основном используется два основных метода: инструктаж и наставничество. Зам. директора по УВР должен заранее встретить нового

сотрудника, прочитать ему инструкции. Директор должен представить нового сотрудника всему персоналу и обучающимся. Он должен назначить наставника.

Обязанности наставника:

- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- предоставить информацию: местонахождение туалетов и столовой, учительская комната;
- представить информацию о традициях;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- курировать, контролировать и оказывать методическую помощь молодому специалисту.

В МБОУ ООШ № 13 АГО на протяжении 3 лет пришли 3 молодых специалиста. Их представили всему коллективу, познакомили с основными нормативными документами учреждения, однако не закрепили наставника. Это произошло из-за того, что наставничество не закреплено не одним локальным документом и не предусмотрена надбавка.

Теперь проанализируем функцию аттестации персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО.

Согласно «Положению об аттестации в МБОУ ООШ № 13 АГО» аттестация проводится 1 раз в 5 лет. Издаётся приказ об обязательной аттестации на предстоящий год. С приказом знакомятся все сотрудники. Педагог заполняет лист само оценивания (если баллы соответствуют квалификации, то человек допускается до аттестации). Аттестующийся пишет заявление в аттестационную комиссию. Школа оформляет заявку в КАИС ИРО, на сайте КАИС выбираем экспертов в члены комиссии, заполняем все активные позиции вносим рекомендации и указываем профессиональные достижения учителя. Назначается дата аттестации, на которой педагог говорит защитное слово, предоставляет подтверждающие документы экспертам. Комиссия выносит решение.

Аттестация проходит в виде проектной деятельности, если первичная аттестация и в виде защиты аналитического отчёта с предоставлением портфолио, если повторная аттестация. Членами аттестационной комиссии заполняется аттестационный лист. Составляется протокол заседания аттестационной комиссии и заключение комиссии (оценка и рекомендации).

При не сдаче аттестации, аттестуемому даётся возможность пересдачи в течение двух недель. В случае вторичной не аттестации возможно увольнение согласно г.3ч 1ст. 81 ТК РФ.

В течение последних 3 лет не было случаев не аттестации педагогов.

Таким образом, в системе внутришкольного управления выделены иерархические взаимосвязанные уровни управления, определены зоны функционирования органов управления каждого уровня, связи между ними. Система управления на всех уровнях является открытой и развивающейся, что обеспечивает устойчивость координации деятельности всех звеньев учреждения. МБОУ ООШ № 13 АГО функционирует в стабильном режиме и имеет тенденцию к развитию. Система управления в данном учреждении является открытой, администрация предоставляет возможность членам коллектива участвовать в обсуждении и принятии решений. Однако доминируют командно-административные методы управления, которые ведут к усилению бюрократии, что негативно сказывается на мотивации трудовой деятельности персонала. Несовершенная организационная структура управления, так как линейная структура делает акцент в управлении только на директоре, что позволяет при ситуациях принятия быстрого решения быть эффективной, однако требует от руководителя перенапряжения и высокого профессионализма во всех направлениях руководства МБОУ ООШ № 13 АГО.

Набор и отбор персонала осуществляется через Центр занятости населения, Управление образованием Асбестовского городского округа и через сотрудников. Отбор кандидатов ведёт директор и зам. директора по УВР.

За адаптацию персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО несёт ответственность директор и зам. директора по УВР. Для адаптации новых сотрудников в основном используется два основных метода: инструктаж и наставничество. Однако наставничество не осуществляется. Это происходит из-за того, что наставничество не закреплено не одним локальным документом и не предусмотрена надбавка.

### **1.3. Анализ мотивации трудовой деятельности персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО**

Рассмотрим основные теоретические положения управлению системы стимулирования персонала.

Система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность, единство[15].

Мотивация трудовой деятельности – это побудительная сила трудовой деятельности и поведения на основе глубокой личной заинтересованности и вовлеченности в ее осуществление

Мотивация – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности[57].

В.П. Пугачёв в книге «Руководство персоналом организации» пишет, что система мотивации персонала представляет собой комплекс задач по стимулированию деятельности персонала, улучшению показателей, умелое решение которых станет важным шагом по увеличению роста и прибыли фирмы. Он считает, что это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и компании

в целом. Она должна соответствовать стратегическим и тактическим целям компании.

По мнению автора, роль мотивации персонала на любом предприятии достаточно велика. В силах работодателя создать такие условия труда, где работнику захочется работать с полной отдачей. Главное грамотно подойти к разработке и внедрению стимулирующих методов [50].

С.А. Шапиро обращает внимание на функции стимулирования. Он пишет, что стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции. Он описывает данные функции:

- экономическая функция.

Стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в производительности труда и качества продукции;

- нравственная функция.

Стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учётом традиций и исторического опыта;

- социальная функция.

Она обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Автор так же обращает внимание и на основные принципы стимулирования труда. Он перечисляет следующие:

- доступность.

Каждый стимул должен быть доступен для всех работников, а условия стимулирования – понятными и демократичными;

- осязаемость.

Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула;

- постепенность.

Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать. Однако резкое завышенное вознаграждение, неподтверждённое впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который бы устраивал бы работника;

- сочетание моральных и материальных стимулов;
- сочетание позитивных и негативных стимулов [55].

Мы провели анализ системы мотивации персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО по следующим показателям:

- материальное денежное стимулирование;
- материальное не денежное стимулирование;
- организация рабочего места;
- моральное стимулирование.

Фонд оплаты труда педагогического персонала, осуществляющего учебный процесс, состоит из:

- базовой части;
- стимулирующей части;
- выплат компенсационного характера.

Анализ материального денежного стимулирования.

Была проанализирована зарплата, надбавки, премии, дополнительные выплаты.

Для создания эффективной мотивации и стимулирования в МБОУ ООШ № 13 АГО используется совокупность средств материального стимулирования.

Один из основных материальных стимулов – это заработная плата всех сотрудников.

Оплата труда работников устанавливается с учётом:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих; государственных гарантий по оплате труда;
- окладов (должностных окладов), ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам;
- перечня видов выплат компенсационного характера;
- перечня видов выплат стимулирующего характера.

Условия оплаты труда работника, в том числе размер оклада (должностного оклада), ставки заработной платы, компенсационные и стимулирующие выплаты являются обязательными для включения в трудовой договор.

Фонд оплаты труда формируется исходя из объема субсидий, поступающих в установленном порядке организации, и средств от оказания организацией услуг, предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется на платной основе, и от иной приносящей доход деятельности.

Размер фонда оплаты труда за счет краевых субвенций рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ФОТ} = (N \times H_o + N \times H_f \times 1,12) \times Д, \quad \dots(1)$$

где  $N$  - норматив подушевого финансирования на одного обучающегося с учётом соответствующего поправочного коэффициента для реализации основных общеобразовательных программ в муниципальных общеобразовательных учреждениях муниципального образования город Асбест, утверждённый Законом Свердловской области об областном бюджете на очередной финансовый год;

$H_o$  – количество обучающихся в обычном классе;

Нф - количество обучающихся в классе, где обучение проводится согласно ФГОС; Д - доля фонда оплаты труда (с начислениями) в нормативе на реализацию основных общеобразовательных программ.

В МБОУ ООШ № 13 АГО доля фонда оплаты труда устанавливается приказами руководителя исходя из норматива подушевого финансирования на одного обучающегося с учётом соответствующего поправочного коэффициента для реализации основных общеобразовательных программ в муниципальных общеобразовательных учреждениях муниципального образования город Асбест и комплектования учащихся на отчетную дату.

Расчёт фонда оплаты труда в МБОУ ООШ № 13 АГО производится 2 раза в год исходя из численности учащихся по состоянию на 1 сентября и 1 января, а также в случае изменения норматива подушевого финансирования или размеров должностных окладов по отрасли в муниципальном образовании.

Фонд оплаты труда состоит из:

- фонда оплаты труда педагогического персонала, осуществляющего учебный процесс;
- фонда оплаты труда административно-управленческого, учебно-вспомогательного, младшего обслуживающего персонала, педагогического персонала, не связанного с учебным процессом.

Директор МБОУ ООШ № 13» АГО формирует и утверждает штатное расписание в пределах фонда оплаты труда в соотношении: доля фонда оплаты труда педагогического персонала, осуществляющего учебный процесс, устанавливается в размере согласно расчетам, исходя из норматива подушевого финансирования на одного обучающегося с учётом соответствующего поправочного коэффициента для реализации основных общеобразовательных программ в муниципальных общеобразовательных учреждениях муниципального образования город Асбест и комплектования учащихся на отчетную дату, к общему фонду оплаты труда учреждения, и утверждается приказом директора.



Базовая часть фонда оплаты труда обеспечивает гарантированную заработную плату работников. При установлении учебной нагрузки педагогическим работникам, осуществляющим учебный процесс, больше или меньше нормы часов, чем предусмотрено законодательством РФ, требуется письменное согласие работника. Выплаты стимулирующего характера, премии, поощрительные выплаты, материальная помощь осуществляется за счет стимулирующей части фонда оплаты труда соответствующей группы работников.

Рассмотрим базовую часть фонда оплаты труда учителя русского языка и литературы (табл. 5).

Из таблицы видно, что при нагрузке 29 часов или 1,61 ставки заработная плата учителя составляет 50808,37 рублей.

Средняя заработная плата учителя составляет 31536,23 рублей. В 2015 году – 33081,51. В 2016 году – 34570,17 руб. Доля расходов на установление стимулирующих выплат составила в 2014 году 20%, в 2015 году 30%, 2016 году – 40%. Таким образом, наблюдается незначительное повышение.

Материальная мотивация может влиять на качество работы сотрудника, но если заплатить учителю в 2, в 3, в 4 раза больше, это не значит, что он будет в 2-3-4 раза больше или лучше работать. Постепенно происходит привыкание к высокой зарплате, и качество труда сначала растет, а потом снижается. Денежная мотивация – самый слабый стимулятор работы сотрудника. И ни в одной организации нет возможности постоянно и значительно повышать зарплату.

Таблица 5 - Базовая часть фонда оплаты труда учителя русского языка и литературы.

<u>Расчет по новой системе оплаты труда</u>																
категория:			2													
нагрузка:			29		часов в неделю		предме		русский язык,литература							
№ п/п	Класс	предмет	Стандартная стоимость образовательной	Нагрузка (часы)		Кол-во обучающихся (чел)	Итого оклад без повышений	Сумма повышения за		Повышение за индивидуал		Обучение в коррекцию		Деление класса на группы		ИТОГО базовый оклад
				в неделю	в месяц			%	сумма	к-т	сумма	к-т	сумма	к-т	сумма	
1	6	рус. яз	12,12	5	17	29	5975,2	10%	597,52							6572,68
3	8	рус. яз	12,12	5	17	30	6181,2	10%	618,12							6799,32
4	9	рус. яз	12,12	3	10,2	29	3585,1	10%	358,51							3943,61
5	5	рус. яз	12,83	3	10,2	29	3795,1	10%	379,51							4174,63
6	6	литер.	12,12	4	13,6	29	4780,1	10%	478,01							5258,14
8	8	литер.	12,12	3	10,2	30	3708,7	10%	370,87							4079,59
9	9	литер.	12,12	3	10,2	29	3585,1	10%	358,51							3943,61
10	5	литер.	12,83	3	10,2	29	3795,1	10%	379,51							4174,63
				29	98,6	234	35406		3541	0	0	0	0	0	0	38946,19
Дополнительная оплата:																
Доплата за вредность 12% (без инд. часов)																
Методобъединение 10%																
Классное руководство																
Кабинет																
Подготовка к урокам																
Проверка тетрадей																
Надбавка за дополнительную работу																
Итого:																
с учетом районного коэфф-та:																
44181,19																
50808,37																

Можно сделать вывод о том, что заработная плата является мотиватором, но слабым.

Стимулирующие выплаты.

Было проанализировано Положение о стимулирующих выплатах и надбавках работникам. В Положении были разработаны виды и размеры стимулирующих выплат работникам.

В данном документе предусмотрена стимулирующая надбавка за:

- интенсивность и высокие результаты работы;
- качество работы и высокий уровень исполнительской дисциплины;
- стабильно высокие показатели результативности работы, высокие академические и творческие достижения;
- разработку и внедрение новых эффективных программ, методик, форм (обучения, организации и управления учебным процессом), создание краевых и муниципальных экспериментальных площадок, применение в работе достижений науки, передовых методов труда, его интенсивность, высокие достижения в работе; за выполнение особо важных или срочных работ (на срок их проведения);
- сложность и напряженность выполняемой работы;
- выполнение работ, не входящих в круг должностных обязанностей.

Также устанавливается выплата в целях поддержки и стимулирования творческого роста молодых специалистов-учителей, имеющих стаж педагогической деятельности до 3 лет, в размере до 2000 рублей в месяц и выплата за организацию работы и проведение мероприятий по профилактике наркомании среди учащихся заместителю директора по учебно-воспитательной работе, отвечающему за организацию работы и проведение мероприятий по профилактике наркомании среди учащихся - 2000 руб., при условии занятости на 1 ставку и более, при занятости менее 1 ставки пропорционально нагрузке, педагогу-психологу, социальному педагогу на тех же условиях- 1000 руб.

Анализ Положения о стимулирующих выплатах работникам показал, что прописаны критерии, но нет чётко сформулированных показателей критериев. Не прописан объём стимулирующих выплат, а так же отсутствуют основания. Можно предположить, что это снижает уровень мотивации у работников школы.

Также в МБОУ ООШ № 13 АГО сформулированы такие требования к сотрудникам для выплаты стимулирующих, что одни категории работников могут получить их легко и в рамках выполнения своей основной работы, а другие для получения той же премии должны затратить большее время или просто не иметь возможности получить эту премию. Например, премия за выступление на конференции, семинаре или педсовете. Завуч школы, который всегда являются докладчиками на педсовете, получает премию. Все учителя не имеют возможность выступить на педсовете, а значит, и лишаются возможности получить премию за выступление. Участие в конкурсах или проектах. Для учеников начальных классов и конкурсов больше, и дети больше мотивированы, и уровень сложности заданий таков, что в нем могут принять участие практически все ученики. По предметам физика, химия есть только олимпиады и конкурсы повышенного уровня сложности, а значит, учитель-предметник должен дополнительно готовиться с учеником и, возможно, ребенок сможет занять какое-то место. Затраты труда учителей совершенно не сопоставимы.

Получая базовую заработную плату, учителя выполняют свою основную работу, но сегодня необходимо не «просто» работать, но и повышать свою квалификацию, распространять опыт, участвовать в проектах и экспериментах. Взяться за это могут только замотивированные сотрудники. Учителя и педагоги должны быть уверены, что любой сверхурочный или дополнительный труд будет поощрен, и тогда они будут более открыто и позитивно смотреть на новое в своей работе.

Критерии сформулированы таким образом, что получить педагогу практически не возможно. Такой показатель как интенсивность работы

фактически у всех не выполним, так как нагрузка у всех и так высокая и нагружать ещё себя за стимулирующие выплаты представляется не возможным. Это ещё подтверждается тем фактом, что учителя в этой школе выглядят уставшими.

Высокие результаты работы можно подтвердить только итоговыми результатами образования в конце четверти и года.

Такой показатель как интенсивность и высокие результаты работы, дублируется показателем сложность и напряженность выполняемой работы. Такой показатель как качество работы дублируется с показателями:

- стабильно высокие показатели результативности работы, высокие академические и творческие достижения;
- разработку и внедрение новых эффективных программ, методик, форм (обучения, организации и управления учебным процессом), создание краевых и муниципальных экспериментальных площадок, применение в работе достижений науки, передовых методов труда, его интенсивность, высокие достижения в работе; за выполнение особо важных или срочных работ (на срок их проведения).

Подтвердить данный показатель, возможно участвуя в различных конкурсах муниципального регионального и федерального уровня. Но стимулирующая выплата настолько мала, что не перекроет усилия педагога.

Изначально завышенные требования для получения стимулирующих выплат не замотивируют сотрудников: лучше получать оклад и спокойно работать, нежели прилагать невероятные усилия за небольшую, совершенно несопоставимую с затратами, премию.

Проблема: стимулирующие выплаты не мотивируют педагогов.

Выплаты компенсационного характера.

В МБОУ ООШ № 13 АГОнадбавка устанавливается за счет средств стимулирования выплата за выполнение функции классного руководителя педагогическим работникам, выполняющим функции классного

руководителя. Размер выплаты за выполнение функции классного руководителя, устанавливается из расчета 360 рублей в месяц в классе с наполняемостью не менее наполняемости, установленной Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.08.2013 № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам - образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования». Для классов, наполняемость которых меньше указанной уменьшение размера выплаты производится пропорционально численности обучающихся. В случае если на педагогического работника возложены функции классного руководителя в двух и более классах, соответствующие выплаты устанавливаются за выполнение этих функций в каждом классе. Размер выплаты за выполнение функции классного руководителя устанавливается исходя из наполняемости классов по состоянию на 1 января и 1 сентября текущего финансового года. В случае изменения числа обучающихся в классе в течение указанных периодов, размер выплаты не изменяется.

Данная надбавка является недостаточной по сравнению с физическими и интеллектуальными затратами педагогов.

В базовую часть фонда оплаты труда педагогического персонала, осуществляющего учебный процесс, включаются виды аудиторной (проведение уроков) и неаудиторной (внеурочной) деятельности учителя. Доля расходов на установление доплат за дополнительные виды работ, относящихся к неаудиторной (внеурочной) деятельности учителя устанавливается приказом директора школы № 13. Расходование средств осуществляется в соответствии с Положением о порядке установления и выплаты доплат за неаудиторную деятельность педагогических работников, осуществляющих учебный процесс в муниципальном бюджетном общеобразовательном учреждении муниципального образования город Асбест МБОУ ООШ № 13 АГО.

Стимулирующая надбавка за выслугу лет устанавливается работникам в зависимости от общего количества лет, проработанных в учреждениях образования.

Размеры (в процентах от оклада (должностного оклада, нагрузки учителя), ставки заработной платы):

- при выслуге лет от 1 до 5 лет – 5%;
- при выслуге лет от 5 до 10 лет – 10%;
- при выслуге лет от 10 лет – 15%.

Доля расходов на установление стимулирующих выплат устанавливается приказом директора в процентах от общего фонда оплаты труда педагогических работников, осуществляющих учебный процесс.

Доля расходов на установление стимулирующих выплат устанавливается приказом директора в процентах от общего фонда оплаты труда педагогических работников, осуществляющих учебный процесс, и составила в 2014 году 20 %, в 2015 году – 30 %, в 2016 году – 40 %.

Компенсационные выплаты устанавливаются в целях возмещения работникам затрат, связанных с выполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Работникам МБОУ ООШ № 13 АГО устанавливаются следующие виды выплат компенсационного характера:

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания;
- за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- за специфику работы педагогическим работникам: за индивидуальное обучение на дому на основании медицинского заключения детей, имеющих ограниченные возможности здоровья; за работу в ночное время; за работу в выходные и нерабочие праздничные дни; за сверхурочную работу.

Доплата за совмещение профессий (должностей) устанавливается работнику при совмещении им профессий (должностей). Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплата за расширение зон обслуживания устанавливается работнику при расширении зон обслуживания. Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплата за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, устанавливается работнику в случае увеличения установленного ему объема работы или возложения на него обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. Размер доплаты и срок, на который она устанавливается, определяется по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

Доплата за работу в ночное время производится работникам за каждый час работы в ночное время. Ночным считается время с 10 часов вечера до 6 часов утра.

Повышенная оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни производится работникам, привлекавшимся к работе в выходные и нерабочие праздничные дни. Размер выплаты составляет: не менее одинарной дневной ставки сверх оклада (должностного оклада) при работе полный день, если работа в выходной или нерабочий праздничный день производится в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере не менее двойной дневной ставки сверх оклада (должностного оклада), если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени; не менее одинарной части оклада (должностного оклада) сверх оклада (должностного оклада) за каждый час работы, если работа в выходной или нерабочий



праздничный день производилась в пределах месячной нормы рабочего времени и в размере не менее двойной части оклада (должностного оклада) сверх оклада (должностного оклада) за каждый час работы, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени.

Повышенная оплата сверхурочной работы составляет за первые два часа работы не менее полуторного размера, за последующие часы - двойного размера в соответствии со статьей 152 Трудового кодекса Российской Федерации. Предусмотрены определенные размеры компенсационных выплат в соответствии с действующими нормами, законодательством РФ.

Из фонда оплаты труда работникам может быть оказана материальная помощь. Размеры и условия выплаты материальной помощи устанавливаются коллективным договором, и другими локальными нормативными актами учреждения. Решение об оказании материальной помощи и её конкретных размерах принимает руководитель на основании письменного заявления работника с учётом мнения выборного профсоюзного органа.

Приведенный анализ показал, что используемые в МБОУ ООШ № 13 АГО стимулирующие надбавки для преподавательского коллектива направлены на стимулирование:

- расширения должностных обязанностей, выполнения дополнительной трудовой нагрузки (доплаты за проверку тетрадей и письменных работ, за заведование теплицами, кабинетами, за выдачу заработной платы, за организацию питания школьников, организацию ремонтов и уборок);
- приверженности своей профессии (доплата за педагогический стаж работы);
- достижения высоких показателей в педагогической деятельности (надбавки за участие в профессиональных конкурсах, за награждение почетными знаками и званиями.);
- профессионального развития, роста (надбавки за руководство методическим объединением);

- воспитательской деятельности (доплаты за классное руководство);
- творческого подхода к своей работе, развития инновационной составляющей в педагогической деятельности (надбавки за внедрение инноваций в учебный процесс).

Анализ материального не денежного стимулирования.

В данном показателе были проанализированы следующие параметры: обязательная медицинская страховка, оплата командировок, предоставление путёвок.

Все сотрудники проходят обязательные медицинские осмотры, что позволяет вовремя отслеживать состояние здоровья персонала.

Сотрудникам, выезжающим в служебные командировки, на курсы повышения квалификации не оплачиваются командировочные, что препятствует постоянному росту профессионализма сотрудников и качества предоставляемых образовательных услуг.

Путёвки не предоставляются.

Проблема: материальное не денежное стимулирование осуществляется не в полном объёме.

Анализ организации рабочего места.

Рассмотрим техническую оснащённость. Анализ технической оснащённости представлен на рисунке 1.

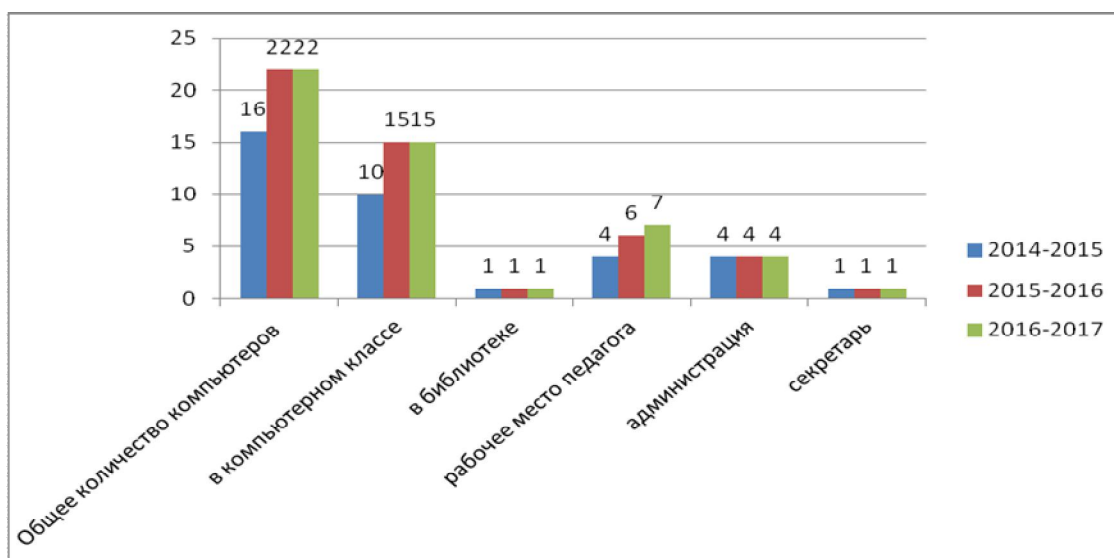


Рис.1. - Техническая оснащённость.

Рабочие места в учреждении оборудованы оргтехникой у работников администрации. В библиотеке располагается один компьютер с выходом в Интернет. Наблюдается рост числа компьютеров в МБОУ ООШ № 13 АГО за последние три года в компьютерном классе. Показатель остается неизменным у администрации, секретаря и в библиотеке.

Можно сделать вывод о том, что материально-техническая база улучшается, но незначительно.

Анализ морального стимулирования.

Была проанализирована корпоративная культура организации. В школе № 13 сформулированы конкретные цели и задачи развития. Но не вполне понятна для сотрудников и других субъектов образовательного процесса миссия организации. Также нет единого стиля поведения в сложных или конфликтных ситуациях. Нет традиций. Сформулирован девиз «Качественное образование - качественная жизнь!».

В рамках анализа корпоративной культуры было проведено анкетирование работников МБОУ ООШ № 13 АГО и экспресс - тестирование молодых специалистов.

Для исследования мы взяли методику Л.А.Верещагиной (Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. – СПб.: Речь, 2001-448 с.). Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами (приложение 1).

К стандартным вопросам методики мы добавили еще три вопроса, которые более полно отвечают целям и задачам нашего исследования.

Были получены следующие ответы: на вопрос об общей удовлетворенностью предприятием (организацией) 6 человек (55 %) ответили положительно – 1 - 2 балла. 4 человека (33 %) – 3 - 4 балла и

2 человека (12 %) - 5 баллов, что свидетельствует об их полной неудовлетворенностью организацией. На вопрос ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) 10 человек (91 %) ответили положительно и только 1 человека (9 %) не полностью удовлетворены. На 3 вопрос - удовлетворенность работой 9 человек (84 %) ответили положительно – 1 - 2 балла и 2 человека (16 %) - не полностью удовлетворены. На вопрос об удовлетворенности слаженностью действий работников 5 человек (45 %) ответили положительно, а 6 человек (55 %) - отрицательно. На вопросы об удовлетворенности стилем руководства и профессиональной компетенции начальника большая часть сотрудников (84 %) ответили положительно и 16 % не вполне удовлетворены.

В вопросе удовлетворенности заработной платой в смысле соответствия трудозатратам напротив 10 человек (91 %) не удовлетворены полностью. А в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях), все сотрудники ответили положительно.

На вопросы об удовлетворенностью служебным (профессиональным) продвижением и возможностями продвижения также получили ответы, соответствующие высокой степени удовлетворенности.

Также большая часть сотрудников (91 %) отметили высокую степень удовлетворенностью возможностью использовать свой опыт и способности и требованиями работы к интеллекту.

На вопрос об удовлетворенности длительностью рабочего дня только 5 человек (45 %) ответили положительно.

При поиске другой работы общая удовлетворенность также повлияла бы на большую часть сотрудников (91 %).

И напротив, вопросы об удовлетворенности психологическим климатом в коллективе, психологической помощью и поддержкой в коллективе и существующей системой нематериального поощрения работников получили меньше всего положительных ответов (16

%).

5 человек (45 %) - не удовлетворены и 4 человека (39 %) крайне не удовлетворены.

Полученные результаты мы представили графически на рисунке 2.

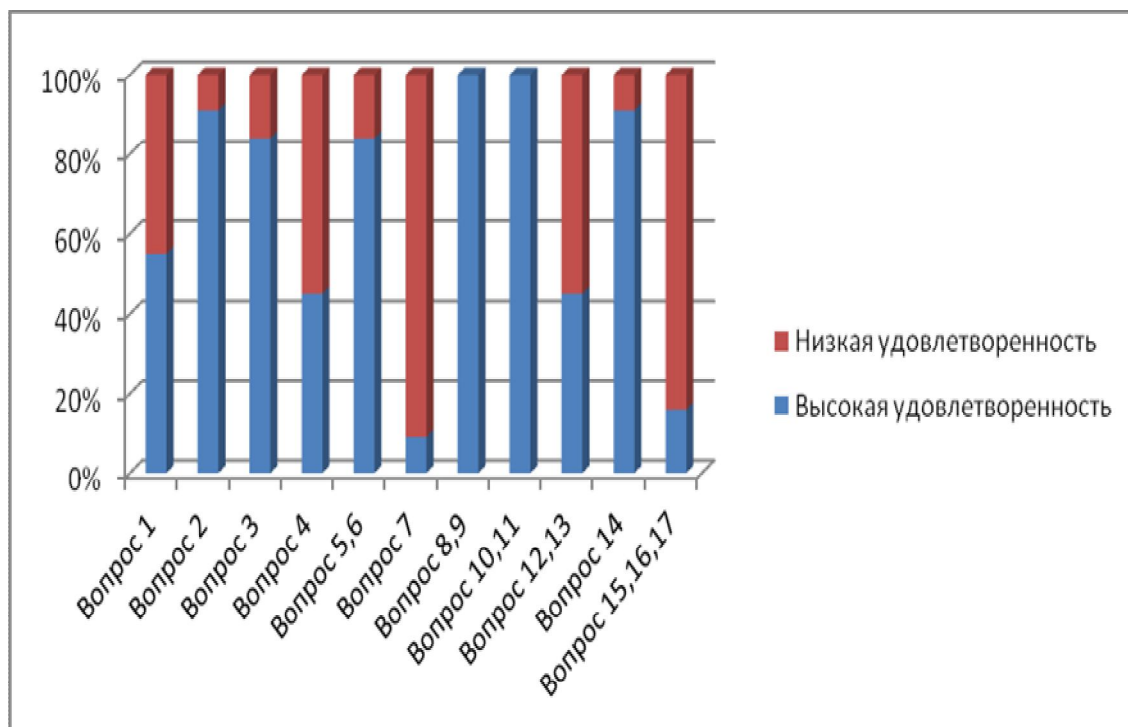


Рис. 2. - Степень удовлетворенностью работой.

Представим полученные данные в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты анкетирования по направлениям мотивационной деятельности.

Направление	Средний балл
Политика управления и руководства	4,5
Содержание работы	4,2
Возможности профессионального роста	4,8
Управление временем	3,5
Удовлетворенность материальным стимулированием	4,2
Психологический климат в коллективе	1,8
Помощь и поддержка в коллективе	2,0

Для наглядности представим полученные данные графически на рисунке 3.

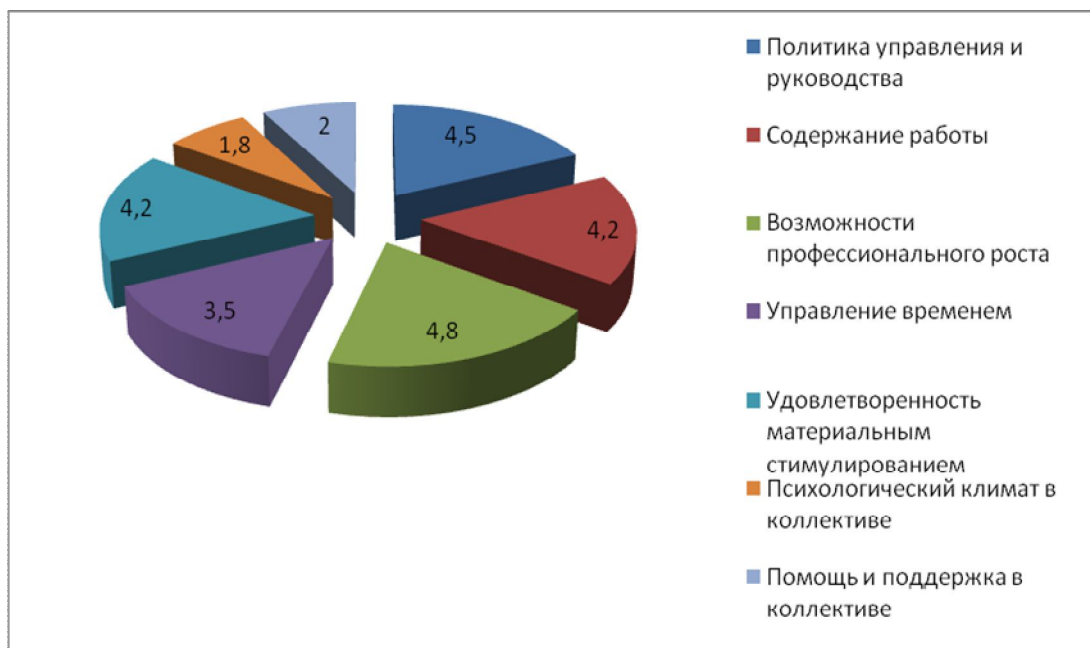


Рис. 3 - Результаты анкетирования по направлениям мотивационной деятельности.

Все выше перечисленные показатели относятся, как мы видим, к нематериальному стимулированию.

Анализ нематериальных стимулов показал, что при оценке своей трудовой ситуации работник учитывает не только соотношение полученного им вознаграждения с достигнутыми результатами, но и прочие факторы, рассматриваемые в рамках теорий ожиданий и справедливости. Проанализировав третий показатель и ответы персонала на вопросы теста, можно сделать вывод о том, что применяемые не в полном объеме нематериальные стимулы, недостаточное применение социально-психологических методик по созданию гармоничного психологического климата в коллективе, влияют на мотивацию работников.

Следовательно, уровень трудовой мотивации находится в прямой зависимости от удовлетворенности работника.

Было проведено экспресс-тестирование молодых педагогов, стаж работы которых составлял менее 3 лет. В нём участвовало 3 педагога (27 % от общего количества педагогов).

Полученные результаты мы представили графически на рисунке 4.



Рис. 4. - Степень удовлетворенностью адаптационного периода.

Все педагоги ответили, что адаптационный период протекал долго и эмоционально тяжело. Один педагог завысил требования к себе и быстро пошло профессиональное выгорание, а другие педагоги испытали фрустрацию. По их мнению, адаптация прошла бы конструктивно, если бы в организации было бы наставничество.

С точки зрения удовлетворения потребностей педагогических сотрудников, их трудовая деятельность в МБОУ ООШ № 13 АГО способствуют удовлетворению следующих личностных потребностей:

- потребности существования (материальные) - недостаточно;
- потребности в общении, причастности, признании коллективом;
- потребности в самовыражении, росте.

Данный стимулирующий комплекс, несмотря на широту направлений стимулирования, имеет следующие недостатки:

- для мотивации педагогических работников используются преимущественно только инструменты материального стимулирования и не используются возможности нематериальной мотивации, в то время, как известно, что одного только денежного вознаграждения, особенно при

небольших размерах надбавок, явно недостаточно. Использование механизмов нематериальной мотивации для педагогической мотивации особенно актуально, так как в структуре удовлетворенности трудом этой категории работников социально-личностные потребности (потребности высшего порядка) преобладают над потребностью в материальном благосостоянии;

– в условиях высокой потребности российского образования в инновациях, в развитии форм и методов обучения учащихся, необходимо достаточно эффективное стимулирование инновационной активности педагогических работников. В то же время в мотивационном комплексе явно недостаточно внимания уделяется стимулированию творчества педагогических работников, стремления к освоению и внедрению в учебный процесс образовательных инноваций.

Для анализа системы мотивации рассмотрим повышение уровня профессионализма. Сравнительный анализ за 4 года представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ повышения квалификации педагогов.

Количество педагогов / год	2014	2015	2016	2017
Администрация школы (3 человека)	1	1	1	2
Педагогический коллектив (11 человек)	3	4	5	4

Графически анализ повышения квалификации педагогов представлен на рисунке 5.

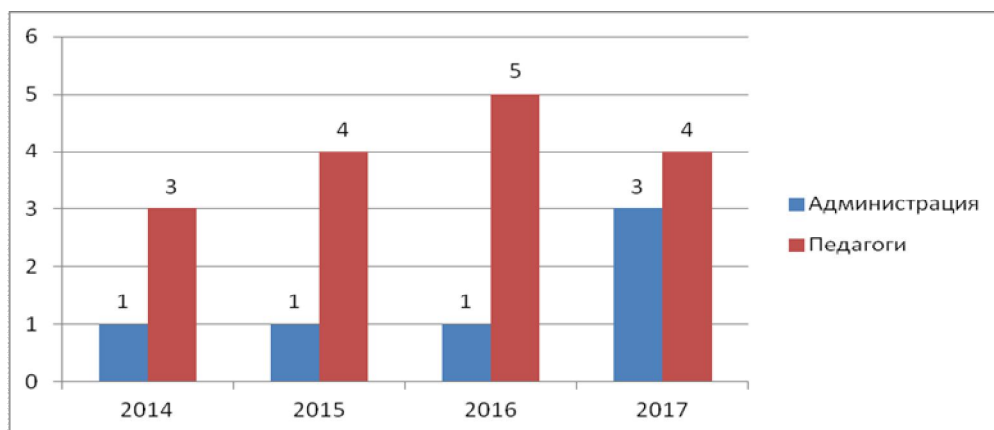


Рис. 5. - Результаты повышения квалификации педагогов.



Таким образом, наблюдается незначительная динамика положительная динамика повышения квалификации сотрудников организации. В 2014 году повысили свою квалификацию 3 работника школы. Они повысили свою квалификацию 7 раз. В 2015 году – 4 человека. Они повысили свою квалификацию 10 раз. В 2016 году – 5 работников школы. Они повысили свою квалификацию 16 раз. В 2017 году – 4 человека. Они повысили свою квалификацию 19 раз.

Рассмотрим профессиональные достижения сотрудников на уровне организации. Анализ профессиональных достижений на уровне организации представлен графически на рисунке 6.

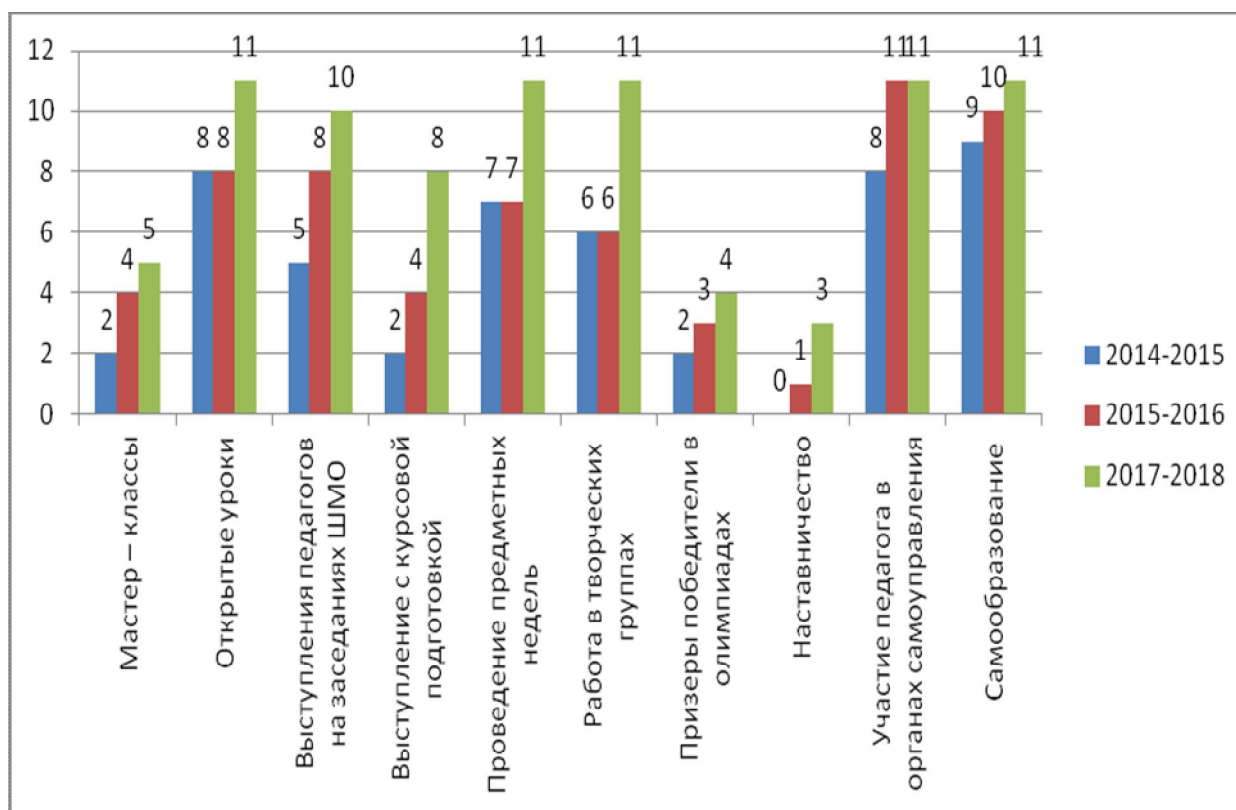


Рис. 6. - Анализ профессиональных достижений на уровне организации.

Сравнительный анализ профессиональных достижений представлен в приложении 4 и таблице 8.

Таблица 8 - Анализ профессиональных достижений на уровне организации.

Название мероприятия	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Мастер – классы	2	4	5
Открытые уроки	8	8	11
Выступления педагогов на заседаниях школьных методических объединениях, групп профессионального общения.	5	8	10
Курсовая подготовка с дальнейшим выступлением для коллектива			
Проведение предметных недель	7	7	11
Участие педагога в профессиональных конкурсах разного уровня	4	5	5
Организационная работа педагога в творческих группах	6	6	11
Подготовка призеров и победителей школьных и городских олимпиад	2	3	4
Научно-практическая конференция. Передовой опыт педагога для молодых специалистов (наставничество)	0	1	3
Участие педагога в органах самоуправления	8	11	11
Самообразование	9	10	11

Таким образом, наблюдается незначительная положительная динамика профессиональных достижений сотрудников организации.

Повышение уровня профессиональных достижений рассматривается так же через участие педагогов в конкурсных мероприятиях муниципального, регионального и федерального уровня. С периода 2014 года по 2016 год прошёл региональный конкурс на соискание премий Губернатора Свердловской области педагогическим работникам, региональный конкурс «Воспитать человека», муниципальный конкурс на лучшую методическую разработку, муниципальный конкурс «Педагогические чтения», муниципальный конкурс «Лучший по профессии».

Анализ результативности участия педагогов МБОУ ООШ № 13 АГО в конкурсах профессионального мастерства представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ результативности участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства на муниципальном, региональном и федеральном уровне.

	Конкурсы					
	муниципальные		региональные		федеральные	
	победы	участие	победы	участие	победы	участие
2014-2015	0	4 Методическая продукция	1 Воспитать человека	1 премия	0	0
2015-2016	0	5 Методическая продукция	1 Воспитать человека	1 премия	0	0
2016-2017	1 Методическая продукция	3 Методическая продукция. 1 Педагогические чтения	1 Воспитать человека 1 Педагогические чтения	2 премия	0	0

Анализ результативности участия педагогов в конкурсах профессионального мастерства показал, что существует незначительная положительная динамика.

Рассмотрим результативность образовательной деятельности. Сравнительный анализ за 3 года представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Сравнительный анализ результатов обучения за 3 года.

Учебный год	Численность обучающихся	Количество успешно завершивших учебный год (чел/%)	Качество обученности (%)
2014-2015	149	148 / 99%	15 / 12%
2015-2016	136	135 / 99%	23 / 20%
2016-2017	139	127 / 91%	21 23%

Из таблицы видно, что показатель успеваемости по годам возрастает, однако незначительно. Этот показатель рассчитывается как соотношение успевающих учеников (общее число учащихся - неуспевающие) к общему числу учащихся. Можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации эффективны.

Таким образом, можно сформулировать следующие проблемы: недостаточный уровень нематериального стимулирования в мотивации трудовой деятельности; неблагоприятный психологический климат в коллективе; отсутствие наставника для молодых специалистов.

### **Выводы по 1 главе.**

МБОУ ООШ № 13 АГО является самостоятельной бюджетной организацией. Основным предметом деятельности является реализация общеобразовательных программ: основных и дополнительных.

Обучение осуществляется с учетом потребностей и возможностей личности и в зависимости от объема обязательных занятий педагогического работника с обучающимися осуществляется в очной форме. Организация образовательного процесса регламентируется образовательной программой, а также учебным планом, годовым календарным учебным графиком и расписаниями занятий.

В МБОУ ООШ № 13 АГО административно-управленческий аппарат состоит из 4 человек. Количество педагогических работников на уровне начального общего образования - 4, на уровне основного общего образования - 7. Рабочих – 5 человек.

Доля педагогических работников с высшим образованием на уровне начального общего образования 1 педагог 25%. Из них 2 педагога 50% получают высшее образование, является студентом УРГПУ, 1 педагог 25% со средним профессиональным образованием.

Доля педагогических работников с высшим образованием на уровне основного общего образования 6 педагог 86%. Из них 1 педагог 14% получает высшее педагогическое образование, является студентом УРГПУ.

Молодых специалистов – 3 человека, а остальные педагоги работают 3 года и выше, что говорит о стабильности коллектива. Коллектив весь женский.

Набор и отбор персонала осуществляется через Центр занятости населения, Управление образованием Асбестовского городского округа и через сотрудников. Отбор кандидатов ведёт директор и заместитель директора по УВР.

За адаптацию персонала в МБОУ ООШ № 13 АГО несёт ответственность директор и зам. директора по УВР. Для адаптации новых сотрудников в основном используется два основных метода: инструктаж и наставничество. Однако наставничество не осуществляется. Это происходит из-за того, что наставничество не закреплено не одним локальным документом и не предусмотрена надбавка.

Система управления в данном учреждении является открытой, администрация школы предоставляет возможность членам коллектива участвовать в обсуждении и принятии решений. Однако доминируют командно-административные методы управления, которые ведут к усилению бюрократии, что негативно сказывается на мотивации трудовой деятельности персонала.

Несовершенная организационная структура управления, так как линейная структура делает акцент в управлении только на директоре, что позволяет при ситуациях принятия быстрого решения быть эффективной, однако требует от руководителя перенапряжения и высокого профессионализма во всех направлениях руководства школой. Это также негативно сказывается на мотивации персонала, так как отсутствует полилог.

Мотивация трудовой деятельности персонала осуществляется по показателям: материальное денежное стимулирование, материальное не денежное стимулирование, организация рабочего места, моральное стимулирование.

Анализ материального денежного стимулирования показал, что средняя заработная плата учителя составляет 31536,23 рублей. В 2015 году – 33081,51. В 2016 году – 34570,17 руб. Доля расходов на установление стимулирующих выплат составила в 2014 году 20%, в 2015 году 30%, 2016 году – 40%. Таким образом, наблюдается незначительное повышение.

В МБОУ ООШ № 13 АГО разработано и действует Положение о стимулирующих выплатах и надбавках. В Положении о стимулирующих выплатах и надбавках прописаны критерии, но нет четко сформулированных показателей критериев. Не прописан объем стимулирующих выплат, а так же отсутствуют основания. Можно предположить, что это снижает уровень мотивации у работников школы.

Анализ материального не денежного стимулирования проходил по следующим параметрам: обязательная медицинская страховка, оплата командировок, предоставление путёвок. Всему персоналу организации выплачивается медицинская страховка, а остальные показатели отсутствуют из-за недостаточного финансирования организации.

Анализ организации рабочего места показал, что рабочие места в учреждении оборудованы оргтехникой у работников администрации. В библиотеке располагается один компьютер с выходом в сеть Интернет. Наблюдается рост числа компьютеров в МБОУ ООШ № 13 АГО за последние три года в компьютерном классе. Можно сделать вывод о том, что материально-техническая база улучшается, но незначительно.

Анализ морального стимулирования, показал, что корпоративная культура развита на недостаточном уровне, так как имеет ряд отрицательных моментов: не все сотрудники школы № 13 имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии. Не все ознакомлены с правилами поведения в МБОУ ООШ № 13 АГО, что негативно сказывается на мотивации.

Присутствует недостаточная удовлетворенность сотрудников МБОУ ООШ № 13 АГО микроклиматом в коллективе.

Для анализа системы мотивации рассмотрели повышение уровня профессионализма и пришли к выводу о том, что наблюдается незначительная динамика положительная динамика повышения квалификации сотрудников организации.

Рассмотрели профессиональные достижения сотрудников на уровне организации. Наблюдаются единичные случаи профессиональных достижений педагогов на конкурсах внутри учреждения, на муниципальном уровне и областном. Участие в конкурсах на федеральном уровне отсутствует.

Показатель успеваемости обучающихся по годам возрастает, однако незначительно.

У молодых специалистов нет наставников, так как это не никак не мотивируется.

Основными выявленными проблемами являются:

- недостаточный уровень нематериального стимулирования в мотивации трудовой деятельности;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- отсутствие наставника для молодых специалистов.

Из вышеперечисленных выводов возникает необходимость составления программы мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации.

## **ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В МБОУ ООШ № 13 АГО**

### **2.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности**

Проанализировав систему управления и мотивации трудовой деятельности в МБОУ ООШ № 13 АГО были выявлены проблемы, на которые необходимо разработать мероприятия.

Процесс мотивации не должен проходить хаотично. Его необходимо хорошо спланировать и подготовить. Для решения проблем, выявленных в главе 1, предлагаем мероприятия по совершенствованию системы мотивации (таблица 11).

Планируемый результат мероприятий:

- достаточный для каждого работника уровень удовлетворённости;
- достаточный для каждого работника, в том числе молодого специалиста уровень психологического комфорта;
- внедрение в корпоративную культуру ценности достижений работников МБОУ ООШ № 13 АГО.
- положительная оценка работы МБОУ ООШ № 13 АГО на муниципальном уровне.



Таблица 11 - Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности.

№	Проблема	Мероприятие	Ответственный	Срок	Предполагаемый экономический и социальный эффект
1	Недостаточный уровень нематериального стимулирования в мотивации трудовой деятельности	Создать доску Почёта	Директор	1 месяц	Удовлетворены социальные потребности у передовых учителей. Повысится чувство морального удовлетворения от признания своих заслуг в рабочем коллективе.
		На официальном сайте учреждения презентовать работу лучших учителей школы.	Зам. директора по УВР	В течение всего периода	Удовлетворены социальные потребности у передовых учителей. Повысится чувство морального удовлетворения от признания своих заслуг в рабочем коллективе.
		Оборудовать зону отдыха в учительской (микроволновка и холодильник; чайник и кофемашина; кресла и диваны; массажное кресло). Внедрение программ по совершенствованию трудового процесса. Приобретение оргтехники.	Директор	6 месяцев	Удовлетворены физиологические потребности. В результате приобретения программного обеспечения для совершенствования трудового процесса снизятся временные затраты на обработку информации.
		Использовать разнообразные формы методической работы: аукцион методических идей, методический ринг, деловые игры, вечера вопросов и ответов, открытые уроки, творческие мастерские и другие формы.	Зам. директора по УВР	В течение всего периода	Создана атмосфера успеха. Созданы условия для повышения профессионального мастерства.
		Проведение коррекции Положения о стимулирующих доплатах.	Директор	1 месяц	Проведена коррекция система поощрения работников, признания заслуг.

2	Отсутствие наставника для молодых специалистов.	Проведение коррекции Положения о стимулирующих выплатах работникам. В раздел 2. Виды стимулирующих выплат в пункт 2.1.5. сопровождение молодых специалистов (наставничество).	Директор	1 месяц	Проведена коррекция Положения о стимулирующих выплатах работникам.
		Составление плана мероприятий по сопровождению молодого специалиста.	Зам. директора по УВР	1 месяц	Созданы благоприятные условия для адаптации молодых педагогов. Высокая удовлетворённость своим трудом у молодых специалистов.
		Организация входной и итоговой диагностики по определению уровня адаптационного периода.	Зам. директора по УВР	В начале адаптационного периода и в конце.	Личностно-ориентированный подход к каждому молодому специалисту.
3	Неблагоприятный психологический климат в коллективе.	Мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе: - тренинг на сплочённость; - тренинг по разрешению конфликтов; - работа в творческих группах; Тренинги для родителей: 1.« Конфликты» 2.«Коммуникативная культура» Тренинги на межличностные отношения с обучающимися: -«Понимание себя и других»	Зам. директора по УВР	В течение всего периода	В результате проведения мероприятий повысится уровень сплочённости, сработанности и психологического конструктивного мироощущения. Повысится доверие у работников школы к руководству и у руководства повысится доверие к работникам школы № 13.

		Проведение входной и итоговой диагностики существующей корпоративной культуры, а так же удовлетворенности ею работников.	Зам. директора по УВР	В начале и в конце учебного года	Выработанные рекомендации в результате диагностического исследования позволят выявить, насколько работники школы № 13 довольны работой в трудовом коллективе. Можно будет следить за изменениями, происходящими в коллективе и принимать для устранения выявленных проблем своевременные меры.
		Распределение сотрудников по группам (группы профессионального общения, творческие группы и т.д.).			Повысится уровень сплоченности коллектива, увеличится взаимоподдержка в коллективе. Группировка сотрудников по признаку нематериального стимулирования, позволит для каждой группы создать ситуацию успеха.
		Разработать и внедрить Проект «Корпоративная культура школы: создание и развитие».	Зам. директора по УВР	2 месяца	Разработка и внедрение Проекта «Корпоративная культура школы: создание и развитие» позволит: - разобраться в чем состоит миссия и каковы стратегические цели деятельности, продумать и закрепить систему управления школой, наиболее эффективно распределив обязанности и полномочия между различными уровнями управления; - проведенные исследования по выявлению уровня социально-психологического климата выявят проблемы, которые вместе с

					ценностями и написанными правилами, также закладываются в корпоративный кодекс школы
		Выставка учителей «Мое увлечение».	Зам. директора по УВР	1 раз в учебном году	Создание системы традиционных мероприятий
		Организация корпоративных событий: Традиционные вечера Экскурсии, посещения театров Дни здоровья	Зам. директора по УВР	Весь период	Сплочение коллектива
		Разработка положения о конкурсах: «Эмблема школы», «Гимн школы». Проведение конкурса. Голосование в школе и на сайте.	Зам. директора по УВР, классные руководители.	1 месяц	

Проблема 1 - Недостаточный уровень нематериального стимулирования в мотивации трудовой деятельности необходимо решать через активное использование публичной похвалы и признания успехов учителей. Необходимо создать доску Почёта, на которой ежегодно будут отмечаться лучшие работники организации.

Следует организовать ежеквартальные общие открытые собрания коллектива школы с анализом показателей отчетного периода и публичным признанием достижением отдельных преподавателей.

Внутри МБОУ ООШ № 13 АГО необходимо ввести корпоративные (внутри школы) награды, такие как, «лучшему педагогу», «за творческие заслуги», «лучшему классному руководителю» с ежегодным вручением почетных грамот и переходящих кубков. На официальном сайте учреждения презентовать работу лучших учителей школы.

Следует оборудовать зону отдыха в учительской (микроволновка и холодильник; чайник и кофемашина; кресла и диваны; массажное кресло). Это позволит создать комфортные условия для учителей. Предполагается, что созданные условия помогут выстроить позитивные, личностные отношения друг с другом.

Необходимо приобрести оргтехнику, которую следует установить в учительский кабинет, кабинет русского языка и литературы, кабинет математики. Учителя получают возможность повышать свою квалификацию, приобрести дополнительные знания в области информационных технологий (работа на персональном компьютере, разработка электронных презентаций, работа с использованием интернет-ресурсов) и использовать их в образовательном процессе.

В течение всего периода необходимо использовались разнообразные формы методической работы: аукцион методических идей, методический ринг, деловые игры, вечера вопросов и ответов, открытые уроки, творческие мастерские и другие формы. Данные интерактивные формы работы позволят сделать каждого педагога активным участником собственного развития.

Следует активизировать корпоративные мероприятия творческого характера (творческие конкурсы ученических коллективов во главе с классными руководителями, викторины, спортивные и туристические мероприятия, праздники с участием всего коллектива школы). Это позволит сплотить коллектив.

Для создания ситуации успеха в МБОУ ООШ № 13 АГО следует внедрить в практику издание ежемесячной стенгазеты, издаваемой редколлегией учеников с помещением в ней репортажей о жизни школы, о проблемах и перспективах образовательного процесса, нововведениях, поздравления с праздниками учителей и классных руководителей, а также репортажи о конкретных учителях и их достижениях.

Проблема 2 - Отсутствие наставника для молодых специалистов.

Для решения данной проблемы следует провести коррекцию Положения о стимулирующих выплатах работникам. В раздел 2. Виды стимулирующих выплат в пункт 2.1.5. необходимо добавить выплаты за сопровождение молодых специалистов (наставничество).

Каждый наставник должен составить план мероприятий по сопровождению молодого специалиста, провести входную и итоговую диагностику по определению уровня адаптационного периода. Основной диагностический метод – экспресс-тестирование.

Проблема 3 - неблагоприятный психологический климат в коллективе.

Следует разработать и адаптировать Проект «Корпоративная культура школы: создание и развитие».

Цель проекта: разработка условий для создания и развития корпоративной культуры, способствующей успешному функционированию МБОУ ООШ № 13 АГО.

Задачи:

- разработка и принятие миссии и целевых установок коллектива;
- установление норм делового общения;
- закрепление и корректировка традиций, апробация новаций;

- разработка символики, брендовых атрибутов.

Ожидаемый результат: сформированная корпоративная культура позволит повысить привлекательность МБОУ ООШ № 13 АГО, в первую очередь, для родителей, учащихся и персонала, облегчить процесс введения новых образовательных услуг. Реализация проекта может стать основой для совместной инновационной деятельности коллектива в процессе реализации ФГОС.

В рамках проекта необходимо разработать Корпоративный Кодекс, который является важной составляющей деталью корпоративной культуры, способной фиксировать индивидуальность каждой компании. Корпоративный кодекс - это определенный свод правил, распространяемых на всех членов организации, а также убеждений, которые разделяют и принимают все сотрудники. Главной целью корпоративного кодекса является упорядочивание образовательных процессов, а также повышение их эффективности. Благодаря соблюдению корпоративного кодекса создается единое эмоциональное состояние в коллективе, вырабатывается командный дух.

Создав корпоративный кодекс, необходимо также провести определенные мероприятия, которые будут способствовать внедрению данного документа в культуру организации:

- обеспечение свободного доступа к корпоративному кодексу;
- трансляция положений кодекса молодым специалистам и другим сотрудникам;
- продвижение кодекса через корпоративные коммуникации;
- коллективные мероприятия;
- введение организационной системы исполнения кодекса.

Коллективные мероприятия предлагаются в виде серии тренингов для на командообразование, конфликтологии, повышения психотехники общения. Тренинги на межличностные отношения с обучающимися:

«Понимание себя и других», «Толерантность». Следующие тренинги для родителей: « Конфликты», «Коммуникативная культура».

Для повышения эмоционального комфорта и создания ситуации успеха рекомендуется 1 раз в учебный год организовать выставку учителей «Мое увлечение», где учителя могли бы демонстрировать свои увлечения.

Для того, что бы всё образовательное сообщество участвовало в реализации Проекта «Корпоративная культура школы: создание и развитие» следует провести конкурсы: «Эмблема школы», «Гимн школы». В результате чего будет выбрана эмблема школы и гимн.

В течение всего периода по-разному распределять сотрудников по группам (группы профессионального общения, творческие группы и т.д.). Это необходимо сделать для того, чтобы все участники образовательного процесса могли друг с другом контактировать.

В сентябре и в мае каждого учебного года следует проводить входную и итоговую диагностику существующей корпоративной культуры, а так же удовлетворенности ею работников школы.

В рамках решения данной проблемы необходимо провести коррекцию показателей для установления стимулирующих выплат педагогическим работникам с объёмом стимулирующих выплат. Это необходимо сделать в виду того, что в прежних показателях, не в полном объёме были прописаны показатели критериев, объёмы стимулирующих выплат и основания. Откорректированные показатели представлены в таблице 12.



Таблица 12 - Показатели для установления стимулирующих выплат педагогическим работникам.

№ п/п	Критерии	Показатели критериев	Объем стимулирующей выплаты	Основание
1	Профессиональные достижения	-получение поощрений разного уровня (устная и письменная благодарность директора, вручение отраслевых наград Благодарственных писем, Почетных грамот других организаций и др.), в том числе по результатам личного участия в конкурсных мероприятиях разного уровня;	До 4000 руб.: поощрение на уровне школы -устная благодарность до 500 руб.; - грамота до 1000 руб.; - на уровне города – до 2000 руб.; - на уровне области – до 3000 руб.; - российский уровень – до 4000 руб.)	книга приказов по личному составу  книга учета награждений работников  сертификаты, Грамоты, Благодарственные письма
		- результативное выступление (в том числе представление опыта работы на заседаниях, совещаниях, конференциях, методических неделях, в печатных изданиях, профессиональных сайтах, направленное на развитие образования в школе, в Асбестовском городском округе);	До 4000 руб.: - на уровне школы до 1000 руб.; - на уровне города – до 2000 руб.; - на уровне области – до 3000 руб.; - российский уровень – до 4000 руб.	Протоколы, квитанции об оплате за участие, сборники печатных работ, распечатки с профессиональных сайтов
		- эффективное участие в различных формах повышения квалификации в учреждениях дополнительного профессионального образования, завершающиеся мероприятиями по представлению полученной информации в коллективе школы, изменением качества образования обучающихся	До 1000 рублей	Приказ директора школы, протоколы совещаний

2	Результативность образовательной деятельности	-положительные результаты в освоении детьми образовательной программы по установленным в школе показателям;	До 3000 руб.: - превышение средних результатов на уровне школы – до 1000руб.; - превышение средних результатов на уровне города – до 2000 руб.; - превышение средних результатов на уровне области – до 3000 руб.	статистические, аналитические, информационные материалы, документы установленной в школе формы
		-наличие высоких индивидуальных (групповых) результатов детей в конкурсных мероприятиях разного уровня.	До 3000 руб.: - на уровне школы – до 1000руб.; - на уровне города – до 2000 руб.; - на уровне области – до 3000 руб.	грамоты, сертификаты, протоколы
3	Выполнение разовых поручений директора школы, проведение работ в связи с производственной необходимостью	-выполнение поручений и работ качественно, в установленные сроки (в том числе организации и проведении массовых лицейских мероприятий)	До 5000 руб.	приказы директора школы, протоколы совещаний при зам. директора
4	Повышенная интенсивность работы	- участие в экспериментальной работе, реализация инновационных образовательных программ, в том числе организация обучения по ФГОС НОО, результативная работа по теме базовой площадки; - осуществление внеклассной и внеурочной деятельности с учащимися	До 5000 руб.	приказы директора школы

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение управленческих мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности**

Управление любого учреждения должно придерживаться принципа законности. Рассматривая управление персоналом через призму правового регулирования, следует опираться на законодательство, которое регламентирует составляющие его элементы. В частности, необходимо знание вопросов правового регулирования граждан, трудовой деятельности, знание правового аспекта организации.

Нормативно – правовое обеспечение – это совокупность документов организационного, организационно – правового, организационно – распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно – справочные материалы и прочие документы, утверждённые в установленном порядке компетентными органами или руководством организации.

Нормативно – правовое обеспечение создаёт условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом [15].

Нормативно-методические материалы группируются по их содержанию. Различают:

- нормативно-справочные документы;
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;
- документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Первая группа включает нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального

производства и управления. Документы второй группы регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. Нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты; бизнес-план, смета затрат на производство, типовые нормы времени, различные отчёты, система стандартов по технике безопасности и прочее.

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Это: правила внутреннего распорядка, Коллективный договор, Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; Положение по оплате и стимулированию труда. Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Основополагающим документом в кадровой службе являются должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов, служащих, но с учётом особенностей организации и социально-экономических условий.

Правовое обеспечение состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на персонал с целью достижения эффективной деятельности организации [15].

Разработка совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала, основана на следующих нормативных документах, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Нормативно-правовые акты.

Нормативно-правовые акты	Характеристика
Трудовой кодекс Российской Федерации.	Глава 30 «Дисциплина труда» в статье 191 «Поощрения за труд» уточняется, что «...работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценными подарками, почетной грамотой, представляет к званию «Лучший по профессии»».
Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ (ред.от 23.07.2013г.) «Об образовании в Российской Федерации».	В 47 статье отражаются трудовые права и социальные гарантии педагогических работников. Конкретно о видах и формах стимулирования не упоминается, но оговаривается, что «...иные меры социальной поддержки устанавливаются законодательными актами субъектов Российской Федерации». В соответствии с пунктами 9 и 10 статьи 32 установление штатного расписания, ставок заработной платы и должностных окладов работников в пределах собственных финансовых средств и с учетом ограничений, определяемых федеральными и местными нормативами, находятся в компетенции самого образовательного учреждения. Кроме того, пункт 11 указанной статьи относит к компетенции образовательного учреждения установление надбавок и доплат к должностным окладам работников, порядок и размеры их премирования. В статье 54 Федерального закона «Об образовании, регулирующей особенности оплаты труда работников образовательного учреждений, четко определено, что образовательное учреждение в пределах, имеющихся у него средств на оплату труда работников данного образовательного учреждения самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, размеры ставок заработной платы и должностных окладов, а также размеры доплат, надбавок, премий

<p>Планом мероприятий («дорожной картой») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» (утвержден распоряжением Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2012 г.)</p>	<p>Установлен перечень мер, обеспечивающих разработку и внедрение механизмов эффективного контракта с преподавателями</p>
<p>Закон Свердловской области от 05.07.2013 г. № 86-ОЗ «Об образовании»</p>	<p>Статьи о государственной поддержке педагогических работников, проявивших выдающиеся способности, о мерах социальной поддержки педагогических работников, привлечения молодых специалистов в образовательной организации, в которых указываются возможные меры материального стимулирования. Так, «...лицам, работающим по основному месту работы в образовательной организации в должности педагогического работника, являющимся ветеранами труда и удостоенным до 1 января 2014 года почетных званий Российской Федерации, СССР, РСФСР либо звания Героя Социалистического труда, выплачивается ежемесячное социальное пособие в размере, установленном Коллегией Администрации Свердловской области. Педагогическим работникам государственных профессиональных образовательных организаций Свердловской области, победившим в областном конкурсе «Преподаватель года», выплачивается ежемесячное социальное пособие..., при условии продолжения работы в образовательных организациях».</p>
<p>Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.08.2013 № 1015 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным общеобразовательным программам – образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования».</p>	<p>В Приказе размер выплаты за выполнение функции классного руководителя устанавливается из расчета 360 рублей в месяц в классе с наполняемостью не менее наполняемости.</p>

<p>Постановление Главы Асбестовского городского округа от 16.08.2010г. № 287 – ПГ «О введении новой системы оплаты труда работников муниципальных учреждений Асбестовского городского округа подведомственных Управлению образованием Асбестовского городского округа».</p> <p>Постановление администрации Асбестовского городского округа № 329 – ПА от 30.08.2011г. «О внесении изменений и дополнений в постановление администрации Асбестовского городского округа».</p> <p>Постановление администрации Асбестовского городского округа № 44 от 11.08.2011г. «Об увеличении фонда оплаты труда работников учреждений, подведомственных Управлению образования».</p>	<p>В Постановлении утверждении минимальные размеры должностных окладов. Утверждено распределение фонда оплаты труда между базовой и стимулирующей частью оплаты труда, размер стимулирующих выплат. Перечислены примерные критерии для начисления стимулирующих выплат, компенсационных выплат.</p>
<p>Коллективный договор</p>	<p>В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателем могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативно-правовыми актами, соглашениями.</p>
<p>Положение об оплате труда работников Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Основная общеобразовательная школа № 13» Асбестовского городского округа Приказ № 10 л/с от 09.01.2014 г. (приложение 2).</p>	<p>В Положении утверждении размеры должностных окладов. Утверждено распределение фонда оплаты труда между базовой и стимулирующей частью оплаты труда, размер стимулирующих выплат. Перечислены критерии для начисления стимулирующих выплат, компенсационных выплат.</p>
<p>Положение о стимулирующих выплатах школы (приложение 3).</p>	<p>В Положении о стимулирующих выплатах школы сформулированы</p>

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий**

Рассмотрим социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала МБОУ ООШ № 13 АГО.

В образовательном учреждении в отличие от коммерческих организаций, где главной целью деятельности является получение прибыли, важными показателями являются показатели качества образовательных услуг, то есть основной акцент делается на социальную эффективность.

Социальная эффективность выражает социальный результат управленческой деятельности. Она характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива в целом и каждого отдельного работника. Характеризует творческие способности работника.

Основным критерием социальной эффективности является качество образования. Качество образования - совокупность потребительских свойств образовательных услуг, обеспечивающая возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности обучаемых.

Благодаря профессиональным действиям по совершенствованию системы мотивации администрация МБОУ ООШ № 13 АГО сможет повысить качество образования.

Индикаторы эффективности:

1.Повышение уровня профессиональных достижений:

- участия педагогов в конкурсных мероприятиях разного уровня;
- получение поощрений разного уровня (устная и письменная благодарность директора, вручение отраслевых наград Благодарственных писем, Почетных грамот других организаций и др.);
- результативное выступление (в том числе представление опыта работы на заседаниях, совещаниях, конференциях, методических неделях, в



печатных изданиях, профессиональных сайтах, направленное на развитие образования в школе, в Асбестовском городском округе;

- эффективное участие в различных формах повышения квалификации в учреждениях дополнительного профессионального образования, завершающиеся мероприятиями по представлению полученной информации в коллективе школы, изменением качества образования обучающихся.

## 2.Результативность образовательной деятельности:

- положительные результаты в освоении детьми образовательной программы по установленным в школе показателям;
- наличие высоких индивидуальных (групповых) результатов детей в конкурсных мероприятиях разного уровня.

## 3.Материальное стимулирование.

Профессионально составленные и реализованные мероприятия по совершенствованию системы мотивации позволят:

- усилить позитивный имидж МБОУ ООШ № 13 АГО, который всегда даёт ощутимую выгоду в виде повышения конкурентоспособности;
- сформировать сильную корпоративную культуру, которая позволит повысить уровень социально-психологического климата в организации до достаточного или высокого уровня. Повысятся такие показатели как сплочённость, сработанность в коллективе. Это скажется на трудовом настрое и создаст оптимальную мотивацию;
- увеличить показатель успеваемости к 70%. Этот показатель рассчитывается как соотношение успевающих учеников (общее число учащихся - неуспевающие) к общему числу учащихся;
- у молодых специалистов сформировать конструктивное мироощущение, которое позволит сократить длительность адаптационного периода с 1 года до 6 месяцев;

- увеличить рост профессионализма педагогов, так как с каждым годом всё большее количество педагогов будет, проходит обучение;
- увеличить количество педагогов участвующих в муниципальных, областных и федеральных конкурсах;

Можно сделать вывод о том, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации эффективны, так как в конечном итоге положительно повлияют на качество образования в МБОУ ООШ № 13 АГО.

В связи с вышеизложенным, можно предположить администрации МБОУ ООШ № 13 АГО рекомендовать предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации к внедрению.

## **Выводы по 2 главе**

МБОУ ООШ № 13 АГО является бюджетной организацией, поэтому мероприятия по мотивации были сделаны в большей степени на социальный эффект.

Были разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности для решения следующих проблем:

- недостаточный уровень нематериального стимулирования в мотивации трудовой деятельности;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе;
- отсутствие наставника для молодых специалистов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Особенностью управления персоналом в данное время развития экономики России является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение мотивов и потребностей, на которые может опереться система мотивирования. Всё это требует совершенствования системы мотивации трудовой деятельности в организации.

Работая над выбранной темой, мы пришли к следующим выводам:

Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации теории управления,

Мотивация рассматривается как процесс формирования у работников стимулов к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия. Главные рычаги мотивации – потребности, интересы, мотивы и стимулы.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Виды мотивации персонала: прямая, косвенная, социальная, психологическая, трудовая, карьерная, гендерная, образовательная.

Уровни мотивации: индивидуальная, командная и организационная мотивация.

Основные методы мотивирования эффективного трудового поведения: материальное поощрение, организационные методы, морально-психологические. Перед тем как применять их на практике, необходимо подумать, какие методы стимулирования подойдут именно для организации.

Оптимальный путь стимулирования – это сочетание методов, когда материальное стимулирование происходит на базе прочной корпоративной культуры.

Совершенствуя систему мотивации персонала, следует учитывать, что она должна опираться на стратегию компании, быть понятной для сотрудников, объективной и прозрачной. Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации. Гармоничное сочетание комплекса стимулирующих воздействий и мотивационного управления персоналом, при охватывающем (базовом) характере мотивационной политики позволит усовершенствовать систему мотивации. При совершенствовании системы мотивации надо учитывать структуру системы мотивации труда. Это: индивидуальный аспект, субъектный аспект и личностный аспект.

Мы провели анализ документов МБОУ ООШ № 13 АГО по мотивации персонала. Было отмечено недостаточное применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия. Группы профессионального общения комплектуются без учета психологической совместимости. Нематериальные стимулы мотивации сотрудников применяются не в полном объеме. Корпоративная культура развита на недостаточном уровне, так как имеет ряд отрицательных моментов: не все сотрудники МБОУ ООШ № 13 АГО имеют четкое представление о миссии, целях и стратегии. Не все ознакомлены с правилами поведения в МБОУ ООШ № 13 АГО. Присутствует недостаточная удовлетворенность сотрудников школы МБОУ ООШ № 13 АГО микроклиматом в коллективе. Нет традиций.

Нет наставников у молодых специалистов, что приводит к тяжёлой адаптации.

На основе вышеперечисленных выводов была составлена программа мероприятий по совершенствованию системы мотивации трудовой деятельности сотрудников МБОУ ООШ № 13 АГО, которая была доведена до администрации.

Проанализировав существующую систему мотивации в МБОУ ООШ № 13 АГО, и выявив проблемные места, мы получили подтверждение тому, что отсутствие или недостаточное применение средств нематериального стимулирования приводит к проявлениям негативных тенденций в поведении сотрудников МБОУ ООШ № 13 АГО – низкой активности, снижению энтузиазма в работе, увольнению по собственному желанию, минимизации усилий.

Мы пришли к выводу о том, что для совершенствования системы мотивации трудовой деятельности персонала в организации совокупность средств материального стимулирования необходимо дополнять нематериальным стимулированием, нашла свое подтверждение.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Н.Г. Персонал-технологии менеджмента [Текст] /Н.Г.Абрамова. — М: Знание, 2006. — 490 с.
2. Аверченко, Л.К. Психология и стратегия управления персоналом [Текст]/Л.К.Аверченко. Москва-Новосибирск, 2007. — 561 с.
3. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]/В.В.Адамчук, О.Б.Ромашов, М.Е.Сорокина. — М.: Ново-Пресс, 2009. — 720 с.
4. Алехина, О.Н. Служба персонала [Текст]/О.Н. Алехина, А.П. Павлуцкий //Управление персоналом. — 2006. — №11. — С. 56-59.
5. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст]/ О.Е. Алехина // Управление персоналом. — 2002. - № 1. — С. 50-52.
6. Андреев, С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям [Текст] /С.В. Андреев. — М.: ЭКО-Пресс, 2007. — 320 с.
7. Аширова, Д.А. Управление персоналом [Текст]/Д.А.Аширова. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. — 432 с.
8. Белецкий, И.П. Кадровый потенциал организатора производства [Текст]/И.П.Белецкий. — Мн.: Новое знание, 2007. — 392 с.
9. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур [Текст]/ А. Блинов // Маркетинг.- 2001.- № 1. - С. 88-101.
- 10.Большаков, А.С.Экспресс-курс по созданию и организации деятельности фирмы [Текст]/ А.С. Большаков, А.А. Радин— СПб.: Питер, 2000. — 496 с.
- 11.Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала [Текст] / Е.А. Борисова. — СПб.: Питер, 2002. — 256 с.

- 12.Бреслав, Л.С. Кадровый потенциал и пути его повышения[Текст]/ Л.С. Бреслав, Б.К. Лисовик, И.Н. Ломова //Человек и труд. — 2008. — №4. — С.19-21.
- 13.Бурмистров, А.К. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными?[Текст]/ А.К. Бурмистров// Управление персоналом.- 2002.- № 7. - С. 48-49.
- 14.Васильев, Ю.П. Управление персоналом производства: Опыт США [Текст]/Ю.П.Васильев. — М.: Экономика, 2008. — 203 с.
- 15.Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала[Текст]/ В.Р. Веснин. — М.: Юрист, 1998.- С.78 – 83.
- 16.Веснин, В.Р. Основы менеджмента[Текст]/ В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 1996. - 384 с.
- 17.Вейл, П. Искусство менеджмента [Текст]/П.Вейл. — М.: Вадим-Пресс, 2009. — 575 с.
- 18.Визюкова, И.В. Кадры. Подбор и оценка [Текст]/И.В.Визюкова. — М.: Свет, 2007. 398 с.
- 19.Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]/О.С.Виханский, А.И.Наумов. — М.: БЕК, 2007. — 390 с.
- 20.Виханский, О.С. Стратегическое управление[Текст]/ О.С. Виханский. — М.: Гардарики, 2000. — 296 с.
- 21.Волкова, Н.В. Кадровая политика для закрепления на предприятии молодых специалистов (на примере выпускников экономических специальностей высших учебных заведений) // Дис. ... канд. эконом. наук : 06.08.00. — Бийск, 2005. — 169 с.
- 22.Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]/Б.М.Генкин. — М.: Дело, 2008.- 311 с.
- 23.Герчикова, И.И. Менеджмент [Текст]: учебник/ И.И. Герчикова . - М.: Банки и биржи, Юнити, 1995. — 521 с.
- 24.Глухов, В.В. Основы менеджмента[Текст]: учебник для вузов [Текст]/ В.В. Глухов. - С. Петербург: «Спец.литература», 1995.

25. Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия[Текст]/ Р.Д. Гутгарц// Менеджмент в России и за рубежом. - 2001. - №5.- 89с.
26. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда[Текст]/ И. Гущина// Общество и экономика.- 2000.- № 1. - С. 169-174.
27. Дергунов, В.Ю. Развитие системы управления персоналом организации [Текст]/В. Ю. Дергунов //Бизнес. — 2006. — №10. — С.24-25.
28. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала[Текст]/ Е.А. Добролюбов// Банковские технологии.- 2002.- № 3. - С. 41-44.
29. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ.[Текст] / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
30. Дряхлов, Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе[Текст]/ Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов// СОЦИС: Социологические исследования.- 2002.- № 12. - С. 87-92.
31. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]/В.А. Дятлов, А.Л. Кибанов. — М.: Олбис, 2008. — 467 с.
32. Железцов, А.С. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности [Текст] / А.С. Железцов // Маркетинг. – 2002. – №2. – С. 53–64.
33. Иванов, В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание[Текст]/ В.Ю. Иванов// Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. - № 5.- 45с.
34. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы[Текст]: учеб. пособие для вузов/ Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2000.- 508 с.
35. Кацай, М. Разрабатываем систему управления мотивацией персоналом [Текст]/М.Кацай //Управление персоналом. — 2007. — №21. — С.40-43.



36. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Е.И. Комаров // Управление персоналом. - 2002. - № 1. - С. 38-41.
37. Кузнецов, К.С. Мотивация персонала и стратегии фирмы [Текст] / К.С. Кузнецов. — СПб.: Питер, 2008. — 482 с.
38. Кулинцев, И.М. Экономика и социология труда [Текст] / И.М. Кулинцев. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 782 с.
39. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда [Текст] / Б.Г. Мазманова. — М.: Деловая книга, 2008. — 568 с.
40. Маренков, Н.А. Управление персоналом организаций [Текст]: учеб. пос. для студ. высш. уч. завед. / Н.А. Маренков, Н.Н. Косаренко. — М.: Академ. Проект, Трикта, 2007. — 464 с.
41. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 312 с.
42. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности [Текст] / Н. Махорт // Управление персоналом. - 2002. - № 7.
43. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006. — 264 с.
44. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1999. — 472 с.
45. Миляева, Л.Г. Оценка персонала и усиление стимулирующей функции оплаты труда [Текст] / Л.Г. Миляева, Н.П. Подольная // Ползуновский альманах. — 2001. — № 1-2. — С. 173 — 180.
46. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции [Текст]: учеб. для студентов высш. уч. заведений / В.В. Музыченко. — М.: Изд. центр «Академия», 2008. — 528 с.
47. Омаров, А.М. Управление и человек [Текст] / А.М. Омаров. — М.: Экономика, 2007. 515 с.

- 48.Петров Г.И. Политика доходов и заработной платы [Текст] / Г.И. Петров. - М.: Юнити-ДАНА, 2006. — 217 с.
- 49.Промыслов Б.Г. Стимулирование труда и тарифная система[Текст]/Б.Г. Промыслов, С. Ю. Дроздова // Человек и труд. – 2004. – №2. – С.77–79.
- 50.Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачёв. — М.: Аспект Пресс, 2008. - 278 с.
- 51.Согдан, Ю.П. Экономика труда [Текст]/Ю.П.Согдан, Р.А.Яковлев. М.: Экономика, 2007. — 475 с.
- 52.Старобинский, Э.И. Как управлять персоналом [Текст] /Э.И. Старобинский. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. — 368 с.
- 53.Темницкий, А.Л. Мотивация труда наемных работников[Текст] / А.Л. Темницкий // Экономический субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / под ред Р.М. Нуреева. – М.: МОНФ. – С. 343–351.
- 54.Управление персоналом организации [Текст]/под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 512 с.
- 55.Управление персоналом[Текст]: учеб. пособ. для студ. вузов /под ред. проф. П.Э.Шлендера. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 320 с.
- 56.Управление персоналом [Текст]/Под ред. проф. Ю.М.Легкова. — М.: ЭКО-пресс, 2008. — 683 с.
- 57.Управление персоналом организации. Практикум[Текст]: учеб. пособие / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 296 с.
- 58.Удальцова М.В. Теории мотивации[Текст]: учеб. пособие/ М.В. Удальцова. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. – 56с.
- 59.Цветаев, В.М. Управление персоналом[Текст]/ В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2002 – 563 с.
- 60.Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник/ Р.А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2007. — 448 с.

- 61.Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра / пер. с англ. [Текст] / Г. Форд.– М.: Харвест, 2003. – 448 с.
- 62.Экономика труда [Текст]: учеб. пос. /Под ред. Н.С. Новоселова. — М.: Бизнес-пресс, 2009.- С. 343–351.

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Мотив	это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого, потребностно - значимого предмета	Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: БЕК, 2007. – 390 с.
2. Мотивация	процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.	Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 472 с.
3. Мотивация	процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения. В этом и заключена суть мотивации. Потребность выражается в ощущении потери или лишения, недостатка чего-то важного. Дефицит может быть физиологическим (пища, питье), социальным (круг общения) или психологическим (самоуважение).	Аширова, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 432 с.
4. Мотивация труда	это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов,	Омаров, А.М. Управление и человек [Текст] / А.М. Омаров. – М.:

	вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.	Экономика, 2007. 515 с.
5.Интерес	форма проявления познавательных потребностей личности, направленных на тот или иной предмет, который вызывает положительные эмоции.	Омаров, А.М. Управление и человек [Текст] / А.М. Омаров. – М.: Экономика, 2007. 515 с.
6.Стимул	более узкое понятие, чем мотив, подразумевающее материальную заинтересованность индивида в результатах своего труда.	Омаров, А.М. Управление и человек [Текст] / А.М. Омаров. – М.: Экономика, 2007. 515 с.
7.Стимул	воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию, нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию, то такой стимул можно считать не действенным. Стимул задается человеку кем-тоизвне.	Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е.Б. Моргунов. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006. – 264 с.
8.Стимулирование	процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям.	Темницкий, А.Л. Мотивация труда наемных работников [Текст] / А.Л. Темницкий /Экономический субъекты постсоветской России (институциональный анализ) / под ред Р.М. Нуреева. – М.: МОНФ. – С. 343–351.
9. Стимулирование трудовой деятельности	стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить	Управление персоналом [Текст] /Под ред. проф. Ю.М. Легкова. – М.:

	работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.	ЭКО-пресс, 2008. – 683 с.
10. Стимулирование труда	материальная основа мотивации персонала, представляющая собой комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников	Управление персоналом [Текст] / Под ред. проф. Ю.М. Легкова. – М.: ЭКО-пресс, 2008. – 683 с.
11. Мотивация персонала в организации	мероприятия, направленные на подсознание человека, когда у него появляется желание эффективно работать и качественно выполнять должностные обязанности.	Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник/ Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2007. – 448 с.
12. Материальный стимул	является существенным моральным импульсом к труду, так как отражает оценку заслуг работника обществом, коллективом.	Алехина, О.Н. Служба персонала [Текст] / О.Н. Алехина, А.П. Павлуцкий // Управление персоналом. – 2006. – №11. – С. 56-59.
14. Заработная плата	важнейшее средство повышения заинтересованности работников в результатах своего труда, его производительности, увеличении объемов произведенной продукции, улучшении ее качества и ассортимента.	Аширова, Д.А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширова. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 432 с.
15. Имидж	сложившийся в сознании людей образ, стереотип, набор определённых качеств, которые ассоциируются с отдельной личностью. К этому понятию очень близко понятие репутация.	Бурмистров, А.К. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] / А.К. Бурмистров // Управление

		персоналом.- 2002.- № 7. - С. 48-49.
16.Нематериальное стимулирование	нематериальным стимулированием понимается поощрение работников без использования денежных ресурсов.	Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юрист, 1998.- С.78 – 83.
17.Моральное стимулирование трудовой деятельности	регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.	Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: БЕК, 2007. –390 с.
18.Организационное стимулирование	регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой .	Герчикова, И.И. Менеджмент [Текст]: учебник/ И.И. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1995. – 521 с.
19.Стимулирование свободным временем	Регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости.	Глухов, В.В. Основы менеджмента[Текст]: учебник для вузов / В.В. Глухов. - С. Петербург: «Спец. литература», 1995.
20.Экспертная оценка	количественные и качественные оценки процессов, явлений, экономических величин, осуществляемые экспертами на основе суждений.	Усманов Г.К. Проблемы эффективности современного производства. - М.: Финстатинформ, 2015. – 469 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Методика оценки удовлетворённости работой (автор Л.А.Верещагина).

Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Оснащение. Анкета, содержащая 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1 балл – вполне удовлетворен,
- 2 балла – удовлетворен,
- 3 балла – не вполне удовлетворен,
- 4 балла – не удовлетворен,
- 5 баллов – крайне не удовлетворен.

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают анкеты и зачитывают инструкцию: «Перед Вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим Вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т.п.».

Обработка и оценка результатов. Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов – это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше его удовлетворенность работой.

**ТЕСТ «УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ»**

1 -Вполне удовлетворен



2- Удовлетворен

3- Не вполне удовлетворен

4- Не удовлетворен

5- Крайне не удовлетворен

№ Утверждение

1 Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете (1 2 3 4 5)

2 Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) (1 2 3 4 5)

3 Ваша удовлетворенность работой (1 2 3 4 5)

4 Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников (1 2 3 4 5)

5 Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника (1 2 3 4 5)

6 Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника (1 2 3 4 5)

7 Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия трудозатратам (1 2 3 4 5)

8 Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях) (1 2 3 4 5)

9 Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением (1 2 3 4 5)

10 Ваша удовлетворенность возможностями продвижения (1 2 3 4 5)

11 Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности (1 2 3 4 5)

12 Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту (1 2 3 4 5)

13 Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня (1 2 3 4 5)

14. В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу. (1 2 3 4 5)

15. Ваша удовлетворенность психологическим климатом в коллективе. (1 2 3 4 5)

16. Удовлетворены ли вы психологической помощью и поддержкой в коллективе. (1 2 3 4 5)

17. Ваша удовлетворенность существующей системой нематериального поощрения работников. (1 2 3 4 5)

Опросник может содержать до 30-35 вопросов и отражать основные источники удовлетворенности персонала своим трудом.

При разработке диагностического интервью в него могут быть включены подобные вопросы. Преимущество диагностического интервью, как инструмента диагностики, состоит в том, что здесь есть возможность задать уточняющие вопросы, которые позволят глубже изучить и структурировать проблему. Кроме того, опытный интервьюер (это может быть внешний консультант или профессиональный специалист по управлению персоналом) может отследить визуально моменты неполной искренности и суметь задать необходимые дополнительные вопросы сотруднику по вопросам, которые вызывают напряжение.

**Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение  
«Основная общеобразовательная школа № 13» Асбестовского городского округа  
(МБОУ ООШ № 13 АГО)**

624260 Свердловская область, город Асбест, улица Школьная, дом 30  
телефон: 8 (34365) 9-31-29 e-mail: [scool\\_13.66@mail.ru](mailto:scool_13.66@mail.ru) <http://www.scool13.ucoz.ru>  
ОКПО 50290026 ОГРН 1026600628966  
ИНН 668301001 КПП 6603010867

---

**СОГЛАСОВАНО:**

Первичная профсоюзная организация  
МБОУ ООШ № 13 АГО  
Председатель профкома  
О.М.Казанцева  
«09» января 2014 года

**УТВЕРЖДАЮ:**

Директор МБОУ ООШ № 13 АГО  
Н.К.Макурина  
«09» января 2014 года  
Приказ № 10 л/с от 09.01.2014 г.

**ПОЛОЖЕНИЕ  
об оплате труда работников  
Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения  
«Основная общеобразовательная школа № 13»  
Асбестовского городского округа**

**Глава 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Настоящее Положение об оплате труда работников (далее - Положение) Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Основная общеобразовательная школа № 13» Асбестовского городского округа (далее - школа), разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Едиными рекомендациями по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год, утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии по урегулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2015 (протокол № 12), постановлением Правительства Свердловской области от 12.10.2016 № 708-ПП «Об оплате труда работников государственных организаций Свердловской области, в отношении которых функции учредителя осуществляются Министерством общего и профессионального образования

Свердловской области», на основании Примерного положения об оплате труда работников муниципальных организаций, подведомственных Управлению образованием Асбестовского городского округа, утвержденного Постановлением администрации Асбестовского городского округа № 580 – ПА от 22.11.2016 года.

1.2. Положение об оплате труда муниципальной организации принимается на общем собрании трудового коллектива, согласуется с первичной профсоюзной организацией, утверждается руководителем организации, является приложением к Коллективному договору организации. Муниципальная организация вправе самостоятельно изменять и дополнять Положение о системе оплаты труда муниципальной организации в рамках действующего законодательства. Вступает в силу с 01.02.2017 года.

1.3. Заработная плата каждого работника школы устанавливается трудовым договором, с соблюдением требований трудового законодательства, в соответствии с Коллективным договором, настоящим Положением и принятыми в соответствии с настоящим Положением локальными нормативными актами школы.

Размер, порядок и условия оплаты труда работников устанавливаются работодателем в трудовом договоре.

В трудовом договоре с работником (в дополнительном соглашении к трудовому договору) предусматривается закрепление его конкретной трудовой функции, условий оплаты труда с указанием фиксированного размера оклада (должностного оклада), ставки заработной платы, установленной ему за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности (квалификации) за календарный месяц, либо за установленную норму труда (норму часов педагогической работы в неделю (в год) за ставку заработной платы).

Обязательными для включения в трудовой договор с работником (в дополнительное соглашение к трудовому договору) являются размеры

выплат компенсационного характера, повышающие коэффициенты к окладам (при наличии) и иные выплаты стимулирующего характера.

1.4. При определении размера оплаты труда работников школы учитываются следующие условия:

1) показатели квалификации (образование, наличие квалификационной категории, наличие ученой степени, почетного звания);

2) продолжительность рабочего времени (нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников образовательных организаций;

3) объемы учебной (педагогической) работы;

4) порядок исчисления заработной платы педагогических работников на основе тарификации;

5) особенности исчисления почасовой оплаты труда педагогических работников;

6) условия труда, отклоняющиеся от нормальных, выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда.

1.5. Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего норму труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда и размера минимальной заработной платы, установленного в Свердловской области.

1.6. Управление образованием Асбестовского городского округа может устанавливать предельную долю оплаты труда работников, занимающих должности, не относящиеся к основному и (или) административно-управленческому персоналу, в фонде оплаты труда муниципальной организации, а также перечень должностей, не относящихся к основному и (или) административно-управленческому персоналу образовательного учреждения.

1.7. Должности работников, включаемые в штатное расписание школы, должны определяться в соответствии с Уставом и должны

соответствовать Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», утвержденному Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования», и Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих, утвержденному постановлением Правительства Российской Федерации от 31.10.2002 № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

## Глава 2. УСЛОВИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА

### 2.1. Оплата труда работников школы устанавливается с учетом:

- 1) единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих;
- 2) единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или профессиональных стандартов;
- 3) государственных гарантий по оплате труда, предусмотренных трудовым законодательством;
- 4) профессиональных квалификационных групп;
- 5) перечня видов выплат компенсационного характера;
- 6) перечня видов выплат стимулирующего характера;
- 7) единых рекомендаций Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях оплаты труда работников муниципальных организаций;
- 8) настоящего Примерного положения;

9) мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или, при его отсутствии, иного представительного органа работников муниципальной организации.

2.2. Оклад работника школы - это фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной степени сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Руководитель муниципальной организации в пределах имеющихся средств на оплату труда самостоятельно определяет по каждой должности размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников на основе требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности, а также с учетом сложности и объема выполняемой работы, в соответствии с настоящим Положением, по профессионально-квалификационным группам должностей работников.

При определении размера оплаты труда работников школы учитываются следующие условия:

- 1) показатели квалификации (наличие квалификационной категории, наличие ученой степени, почетного звания);
- 2) продолжительность рабочего времени работников, в том числе нормы часов педагогической работы за ставку заработной платы педагогических работников муниципальных организаций;
- 3) объемы учебной (педагогической) работы;
- 4) порядок исчисления заработной платы педагогических работников на основе тарификации;
- 5) особенности исчисления почасовой оплаты труда педагогических работников;
- 6) условия труда, отклоняющиеся от нормальных, выплаты, обусловленные районным регулированием оплаты труда.

2.3. Заработная плата работников школы предельными размерами не ограничивается, за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

2.4. Изменение оплаты труда производится:

1) при присвоении квалификационной категории - со дня вынесения решения соответствующей аттестационной комиссией;

2) при присвоении почетного звания, награждения ведомственными знаками отличия - со дня присвоения, награждения (при предъявлении документа, подтверждающего присвоение почетного звания, награждения);

3) при присуждении ученой степени кандидата наук или доктора наук - со дня вынесения решения Высшей аттестационной комиссией при федеральном органе исполнительной власти Российской Федерации о выдаче диплома (при предъявлении диплома государственного образца кандидата наук, доктора наук).

2.5. При наступлении у работника права в соответствии с пунктом 2.4. настоящего Примерного положения на изменение заработной платы в период пребывания его в ежегодном или другом отпуске, а также в период его временной нетрудоспособности, выплата заработной платы производится с соблюдением норм трудового законодательства (с учетом норм, закрепленных Постановлением Правительства РФ от 24.12.2007 № 922 «Об особенностях порядка исчисления средней заработной платы»).

2.6. Руководитель школы:

1) проверяет документы об образовании и стаже педагогической работы, другие основания, предусмотренные настоящим Примерным положением, в соответствии с которыми определяются размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников;

2) ежегодно составляет и утверждает тарификационные списки на работников, выполняющих педагогическую работу, включая работников, выполняющих эту работу в той же муниципальной организации помимо своей основной работы.



3) несет ответственность за своевременное и правильное определение размеров заработной платы работников муниципальной организации.

2.7. Предельный объем учебной нагрузки (преподавательской работы), которая может выполняться в муниципальной образовательной организации педагогическими работниками, определяется руководителем школы в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

2.8. Преподавательская работа в той же муниципальной организации для педагогических работников не является совместительством и не требует заключения (оформления) трудового договора при условии осуществления видов работы, предусмотренных Постановлением Министерства труда Российской Федерации от 30.06.2003 № 41 «Об особенностях работы по совместительству педагогических, медицинских, фармацевтических работников и работников культуры».

Организация работы по совместительству для иных работников регламентируется Трудовым кодексом Российской Федерации.

2.9. Предоставление преподавательской работы лицам, выполняющим ее помимо основной работы в той же муниципальной организации, а также педагогическим, руководителям и иным работникам муниципальных организаций, работникам предприятий и организаций (включая работников органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, и учебно-методических кабинетов) осуществляется с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или, при его отсутствии, иного представительного органа работников, при условии, что педагогические работники, для которых данная муниципальная организация является основным местом работы, обеспечены преподавательской работой по своей специальности в объеме не менее чем на ставку заработной платы либо в меньшем объеме с их письменного согласия.

### Глава 3. ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ ШКОЛЫ

3.1. Оплата труда работников школы включает в себя:

- 1) размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы по профессиональным квалификационным группам;
- 2) размеры повышающих коэффициентов к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы;
- 3) выплаты компенсационного характера в соответствии с перечнем видов выплат компенсационного характера, устанавливаются в соответствии с Положением о компенсационных выплатах;
- 4) выплаты стимулирующего характера в соответствии с перечнем видов выплат стимулирующего характера устанавливаются в соответствии с Положением о стимулирующих выплатах;

3.2. Школа в пределах имеющихся средств на оплату труда самостоятельно определяет размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, а также размеры стимулирующих и иных выплат без ограничения их максимальными размерами в соответствии с настоящим Примерным положением за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

3.3. Размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы работников школы устанавливаются на основе отнесения должностей к соответствующим профессиональным квалификационным группам, утвержденными:

- Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 05.05.2008 № 216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования»;
- Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29.05.2008 № 247н «Об утверждении

профессиональных квалификационных групп общетраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих»;

- Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29.05.2008 № 248н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общетраслевых профессий рабочих» (с изменениями и дополнениями);

- в соответствии с Приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26.08.2010 № 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»,

- едиными тарифно-квалификационными справочниками и минимальными размерами должностных окладов работников по соответствующим профессиональным квалификационным группам.

3.4. Размер оклада (должностного оклада), ставки заработной платы работников школы устанавливается не ниже размера, утвержденного настоящим Примерным положением по профессиональным квалификационным группам в соответствии с должностью, с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, которые необходимы для осуществления соответствующей профессиональной деятельности.

3.5. Размер выплат по повышающему коэффициенту к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы определяется путем умножения размера оклада (должностного оклада), ставки заработной платы работника на повышающий коэффициент.

3.6. Повышающие коэффициенты к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы по профессиональным квалификационным группам подразделяются на:

- 1) повышающий коэффициент за квалификационную категорию;

2) повышающий коэффициент за ученую степень кандидата (доктора) наук или почетное звание;

3.7. Применение повышающих коэффициентов к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы образует новые оклады (должностные оклады) и учитывается при начислении стимулирующих и компенсационных выплат, которые устанавливаются в процентах к окладу (должностному окладу), ставке заработной платы, в пределах фонда оплаты труда школы, установленного на соответствующий финансовый год.

В случаях, когда работникам предусмотрено повышение размеров окладов (должностных окладов), ставки заработной платы по двум основаниям, абсолютный размер каждого повышения, установленного в процентах, исчисляется из размера оклада (должностного оклада), ставки заработной платы без учета повышения по другим основаниям.

3.8. Оплата труда работников, занятых по совместительству, производится пропорционально отработанному времени, в зависимости от выработки часов либо на других условиях, определенных трудовым договором.

Определение размеров заработной платы по основной должности, а также по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится раздельно по каждой из должностей.

3.9. При работе на условиях неполного рабочего времени оплата труда работника производится пропорционально отработанному им времени или в зависимости от выполненного им объема работ.

Глава 3.1. ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА, СЛУЖАЩИХ, РАБОТНИКОВ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОФЕССИЯМ РАБОЧИХ

3.1.1. Размеры должностных окладов работников муниципальных организаций, занимающих должности учебно-вспомогательного персонала, устанавливаются на основе отнесения занимаемых ими должностей к профессиональным квалификационным группам в соответствии с приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 05.05.2008 № 216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования».

Минимальные размеры должностных окладов по профессиональным квалификационным группам должностей работников учебно-вспомогательного персонала устанавливаются:

Квалификационные уровни	Наименование должности	должностной оклад, рублей
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА ДОЛЖНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА ВТОРОГО УРОВНЯ		
1 квалификационный уровень	младший воспитатель	6 500,0

3.1.2. Размеры должностных окладов по профессиональным квалификационным группам работников, занимающих должности служащих, работников культуры, устанавливаются на основе отнесения должностей к профессиональным квалификационным группам, утвержденным приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29.05.2008 № 247н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих» и приказом Минздравсоцразвития РФ от 31.08.2007 № 570 «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников культуры, искусства и кинематографии».

Минимальные размеры должностных окладов служащих муниципальных организаций устанавливаются:

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА  
«ОБЩЕОТРАСЛЕВЫЕ ДОЛЖНОСТИ СЛУЖАЩИХ»**

Квалификационные уровни	Профессиональные квалификационные группы	Размер должностных окладов, рублей
1	2	3
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА ДОЛЖНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ УЧЕБНО-ВСПОМОГАТЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛА ПЕРВОГО УРОВНЯ</b>		
1 квалификационный уровень	Секретарь	4 700,0
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА «ОБЩЕОТРАСЛЕВЫЕ ДОЛЖНОСТИ СЛУЖАЩИХ ВТОРОГО УРОВНЯ»</b>		
2 квалификационный уровень	заведующий складом	6 500,0
	повар	7 000,0
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА «ОБЩЕОТРАСЛЕВЫЕ ДОЛЖНОСТИ СЛУЖАЩИХ ТРЕТЬЕГО УРОВНЯ»</b>		
1 квалификационный уровень	бухгалтер	9 100,0
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ГРУППЫ ДОЛЖНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВА И КИНЕМАТОГРАФИИ</b>		
Профессиональная квалификационная группа «Должности работников культуры, искусства и кинематографии ведущего звена»		
	библиотекарь	6 500,0

3.1.3. Размеры окладов рабочих устанавливаются в зависимости от присвоенных им квалификационных разрядов в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и на основе приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29.05.2008 № 248н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общеотраслевых профессий рабочих».

Минимальные размеры окладов (должностных окладов) по квалификационным разрядам общеотраслевых профессий рабочих муниципальных организаций установлены:

## ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА ОБЩЕОТРАСЛЕВЫХ ПРОФЕССИЙ РАБОЧИХ

Квалификационные уровни	Наименование должности	Размер должностных окладов, рублей
1	2	3
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА «ОБЩЕОТРАСЛЕВЫЕ ПРОФЕССИИ РАБОЧИХ ПЕРВОГО УРОВНЯ»</b>		
1 квалификационный уровень	Наименования профессий рабочих, по которым предусмотрено присвоение 1, 2 и 3 квалификационных разрядов в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих; рабочий по КОЗ кастелянша; сторож (вахтер); уборщик служебных помещений; уборщик территории; кухонный рабочий; рабочий по стирке и ремонту спецодежды	6 000,00 6 500,00 6 500,00 6 500,00 6 500,00 6 500,00
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА «ОБЩЕОТРАСЛЕВЫЕ ПРОФЕССИИ РАБОЧИХ ВТОРОГО УРОВНЯ»</b>		
1 квалификационный уровень	Наименования профессий рабочих, по которым предусмотрено присвоение 4 и 5 квалификационных разрядов в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих; слесарь – сантехник;	7 000,00

3.1.4. С учетом условий и результатов труда учебно-вспомогательному персоналу, служащим, работникам, осуществляющим деятельность по профессиям рабочих, устанавливаются выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

## Глава 3.2. ПОРЯДОК ОПРЕДЕЛЕНИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

3.2.1. Размеры должностных окладов, ставок заработной платы работников муниципальных организаций, занимающих должности педагогических работников (далее - педагогические работники), устанавливаются на основе отнесения занимаемых ими должностей к

четырем квалификационным уровням профессиональной квалификационной группы педагогических работников.

Группа должностей педагогических работников определяется в соответствии с приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 05.05.2008 № 216н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп должностей работников образования».

3.2.2. Минимальные размеры окладов (должностных окладов), ставок заработной платы педагогических работников по профессиональным квалификационным группам устанавливаются:

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ГРУППА  
ДОЛЖНОСТЕЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ**

Квалификационные уровни	Наименование должности	Размер должностных окладов, ставок заработной платы, рублей
1	2	3
1 квалификационный уровень	музыкальный руководитель	12 500,00
3 квалификационный уровень	воспитатель	12 500,00
4 квалификационный уровень	старший воспитатель	13 500,00
	учитель	11 200,00

3.2.3. Педагогическим работникам устанавливаются следующие повышающие коэффициенты к размерам должностных окладов, ставкам заработной платы:

- 1) повышающий коэффициент за квалификационную категорию;
- 2) повышающий коэффициент за ученую степень кандидата (доктора) наук или почетное звание.

3.2.4. Повышающие коэффициенты к минимальным размерам окладов (должностных окладов), ставок заработной платы за квалификационную



категорию устанавливаются педагогическим работникам, прошедшим аттестацию, в следующих размерах:

- работникам, имеющим высшую квалификационную категорию, - 0,25;
- работникам, имеющим I квалификационную категорию, - 0,2;
- работникам, имеющим II квалификационную категорию, - 0,1;
- работникам, подтвердившим соответствие занимаемой должности 0,1.

3.2.5. Педагогическим работникам, имеющим ученую степень или почетные звания, устанавливаются повышающие коэффициенты к размерам должностных окладов, ставки заработной платы в следующих размерах:

- за ученую степень кандидата наук или почетное звание, название которого начинается со слова «Заслуженный», - в размере 0,2;
- за ученую степень доктора наук или почетное звание, название которого начинается со слова «Народный», - в размере 0,5.

При работе на условиях неполного рабочего времени выплаты за наличие ученой степени, почетных званий работнику пропорционально уменьшаются.

3.2.6. С учетом условий и результатов труда педагогическим работникам устанавливаются выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

3.2.7. В рабочее время педагогических работников в зависимости от занимаемой должности включается учебная (преподавательская), воспитательная работа, индивидуальная работа с обучающимися, научная, творческая и исследовательская работа, а также другая педагогическая работа, предусмотренная трудовыми (должностными) обязанностями и (или) индивидуальным планом, - методическая, подготовительная, организационная, диагностическая, работа по ведению мониторинга, работа, предусмотренная планами воспитательных, физкультурно-оздоровительных, спортивных, творческих и иных мероприятий, проводимых с обучающимися.

Конкретные трудовые (должностные) обязанности педагогических работников определяются трудовыми договорами и должностными

инструкциями. Соотношение учебной (преподавательской) и другой педагогической работы в пределах рабочей недели или учебного года определяется соответствующим локальным актом школы, осуществляющей образовательную деятельность, с учетом количества часов по учебному плану, специальности, квалификации работника.

#### Глава 4. УСЛОВИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕГО ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ И ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

4.1. Размер, порядок и условия оплаты труда руководителя муниципальной организации устанавливаются работодателем в трудовом договоре.

4.2. Оплата труда руководителя школы, его заместителей и главного бухгалтера включает в себя:

- 1) должностной оклад;
- 2) выплаты компенсационного характера;
- 3) выплаты стимулирующего характера.

4.3. Размер должностного оклада руководителя школы определяется трудовым договором в зависимости от сложности труда, в том числе с учетом масштаба управления и особенностей деятельности и значимости муниципальной организации, в соответствии с системой критериев для дифференцированного установления оклада руководителям муниципальных организаций, утвержденной Управлением образованием Асбестовского городского округа.

4.4. Соотношение средней заработной платы руководителей и средней заработной платы работников муниципальных организаций, формируемых за счет всех финансовых источников, рассчитывается за календарный год. Определение размера средней заработной платы осуществляется в соответствии с методикой, используемой при определении средней заработной платы работников для целей статистического наблюдения, утвержденной федеральным органом исполнительной власти,

осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере официального статистического учета.

Предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей и средней заработной платы работников муниципальных организаций устанавливается Управлением образованием Асбестовского городского округа исходя из особенностей типов и видов этих организаций в кратности от 1 до 8.

4.5. Руководителю, заместителям руководителя, имеющим ученую степень или почетные звания, устанавливаются надбавки в следующих размерах:

- за ученую степень кандидата наук или почетное звание, название которого начинается со слова «Заслуженный», - в размере 3 000 рублей;
- за ученую степень доктора наук или почетное звание, название которого начинается со слова «Народный», - в размере 7 000 рублей.

4.6. Должностной оклад заместителей руководителя и главного бухгалтера устанавливается работодателем на 30 процентов ниже должностного оклада руководителя, установленного в соответствии с пунктом 4.3. настоящего Положения.

Конкретный размер должностных окладов заместителей руководителя и главного бухгалтера устанавливается в соответствии с локальным актом муниципальной организации, принятым руководителем муниципальной организации с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного представительного органа работников муниципальной организации.

4.7. Применение повышающих коэффициентов к должностным окладам образует новые должностные оклады и учитывается при начислении стимулирующих и компенсационных выплат, устанавливаемых в процентах к должностному окладу.

4.8. При установлении должностных окладов руководителям муниципальных организаций не предусматривается их повышение по результатам аттестации на соответствие занимаемой должности.

4.9. Стимулирование руководителя муниципальной организации, в том числе за счет средств, полученных от приносящей доход деятельности муниципальной организации, осуществляется в соответствии с показателями эффективности и критериями оценки показателей эффективности деятельности руководителя муниципальной организации, на основании положения о стимулировании руководителей муниципальных организаций, утвержденное Управлением образованием Асбестовского городского округа, которое предусматривает размеры, порядок и условия осуществления стимулирующих выплат, а также основания (критерии) назначения данных выплат.

4.10. При стимулировании руководителей муниципальных организаций учитываются следующие показатели эффективности деятельности руководителя муниципальной организации:

- 1) качество и общедоступность образования в муниципальной организации;
- 2) создание условий для осуществления учебно-воспитательного процесса;
- 3) кадровые ресурсы муниципальной организации;
- 4) социальные критерии;
- 5) эффективность управленческой деятельности;
- 6) сохранение здоровья обучающихся (воспитанников) в муниципальной организации;
- 7) рост средней заработной платы работников муниципальной организации в отчетном году по сравнению с предшествующим годом без учета повышения размера заработной платы в соответствии с решениями Правительства Российской Федерации и Правительства Свердловской области.

Критерии оценки показателей эффективности деятельности руководителей муниципальной организации устанавливаются Управлением образованием Асбестовского городского округа.

4.11. Для заместителей руководителя муниципальной организации и главного бухгалтера выплаты стимулирующего характера устанавливаются в соответствии с Положением о стимулирующих выплатах.

Решение о выплатах стимулирующего характера и иных выплатах заместителям руководителя и главному бухгалтеру принимается руководителем муниципальной организации.

4.12. Выплаты компенсационного характера заместителям руководителя и главным бухгалтерам устанавливаются руководителем муниципальной организации в соответствии с Положением о компенсационных выплатах.

## Глава 5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. В случае задержки выплаты работникам заработной платы и других нарушений в сфере оплаты труда руководитель школы несет ответственность в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, другими федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

5.2. При отсутствии или недостатке соответствующих бюджетных средств и (или) средств, полученных от приносящей доход деятельности, руководитель муниципальной организации вправе приостановить выплату стимулирующих выплат, уменьшить или отменить их выплату, предупредив работников об этом в порядке, установленном статьей 74 Трудового кодекса Российской Федерации.

5.3. Для выполнения работ, связанных с временным расширением объема услуг, оказываемых школой, организация вправе осуществлять привлечение помимо работников, занимающих должности (профессии), предусмотренные штатным расписанием на постоянной основе, других работников на условиях срочного трудового договора за счет средств,

поступающих от приносящей доход деятельности, за счет экономии бюджетных средств.

**Примечания:**

1. Размеры окладов (должностных окладов) установлены без учета районного коэффициента.

2. <\*> - оплата труда устанавливается в соответствии с главой 5 системы оплаты труда работников общеобразовательных учреждений;

<\* \*> - оклад (должностной оклад) педагогическим работникам выплачивается за:

- 1) 20 часов в неделю - учителям-дефектологам и учителям-логопедам;
- 2) 30 часов в неделю - воспитателям (включая старшего) в группах продленного дня;
- 3) 18 часов в неделю - педагогам дополнительного образования детей;
- 4) 36 часов в неделю – воспитателя дошкольного образования, педагогам-психологам, социальным педагогам, педагогам организаторам, старшим вожатым, преподавателям-организаторам (основ безопасности жизнедеятельности, допризывной подготовки), мастерам производственного обучения. Оклады (должностные оклады) других работников, не относящихся к педагогическим работникам, в том числе руководителей образовательных учреждений, их заместителей и руководителей структурных подразделений, выплачиваются за работу при 40 часовой рабочей неделе.

Оклады (должностные оклады) выплачиваются с учетом ведения преподавательской (педагогической) работы в основное рабочее время в объеме:

- 1) 360 часов в год - руководителям физического воспитания, преподавателям - организаторам (основ безопасности жизнедеятельности, допризывной подготовки);
- 2) 10 часов в неделю - директорам начальных общеобразовательных учреждений с количеством обучающихся до 50 человек (кроме начальных общеобразовательных школ, закрепленных для прохождения педагогической практики студентов педагогических училищ, педагогических колледжей); вечерних (сменных) общеобразовательных учреждений с количеством учащихся до 80 (в городах и рабочих поселках - до 100 человек).

3. В случае повышения заработной платы работникам областных государственных учреждений бюджетной сферы к размерам окладов (должностных окладов) работников общеобразовательных учреждений применяется повышающий коэффициент в порядке, сроки и размерах, установленных Правительством Свердловской области.

Положение принято на Совете МБОУ ООШ № 13 АГО,  
протокол № 1 от «09» января 2017 г.

Изменения вступают в силу с 01.02.2017 года.

Положение действует на срок действия коллективного договора.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

**Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение  
«Основная общеобразовательная школа № 13» Асбестовского городского округа  
(МБОУ ООШ № 13 АГО)**

624260 Свердловская область, город Асбест, улица Школьная, дом 30  
телефон: 8 (34365) 9-31-29 e-mail: [scool-13.66@mail.ru](mailto:scool-13.66@mail.ru) <http://www.scool13.ucoz.ru>  
ОКПО 50290026 ОГРН 1026600628966  
ИНН 668301001 КПП 6603010867

---

**СОГЛАСОВАНО:**

Первичная профсоюзная организация  
МБОУ ООШ № 13 АГО  
Председатель профкома  
\_\_\_\_\_ О.М.Казанцева  
«09» января 2014 года

**УТВЕРЖДАЮ:**

Директор МБОУ ООШ № 13 АГО  
\_\_\_\_\_ Н.К.Макурина  
«09» января 2014 года  
Приказ № 10 л/с от 09.01.2014 г.

### ПОЛОЖЕНИЕ

о стимулирующих выплатах работникам  
Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения  
«Основная общеобразовательная школа № 13»  
Асбестовского городского округа

#### 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о стимулирующих выплатах работникам (далее - Положение) Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения «Основная общеобразовательная школа № 13» Асбестовского городского округа (далее - школа), разработано в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, Едиными рекомендациями по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений на 2016 год, утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии по урегулированию социально-трудовых отношений от 25.12.2015 (протокол № 12), постановлением Правительства Свердловской области от 12.10.2016 № 708-ПП «Об оплате труда работников государственных организаций Свердловской области, в отношении которых функции учредителя осуществляются Министерством общего и профессионального образования

Свердловской области», на основании Примерного положения об оплате труда работников муниципальных организаций, подведомственных Управлению образованием Асбестовского городского округа, утвержденного Постановлением администрации Асбестовского городского округа № 580 – ПА от 22.11.2016 года.

1.2. Настоящее Положение определяет виды и размеры стимулирующих выплат, условия и порядок их выплаты работникам школы.

Данное Положение не распространяется на руководителя организации, стимулирующие выплаты для которого осуществляются в соответствии с положением о стимулирующих выплатах руководителям общеобразовательных учреждений Асбестовского городского округа, утверждаемым управлением образованием Асбестовского городского округа.

1.3. Настоящее Положение является основой для установления порядка и условий распределения стимулирующих выплат работникам школы. Разработанное Положение принимается Советом школы.

1.4. По инициативе директора по согласованию с Советом школы Положение или его отдельные пункты могут быть изменены.

1.5. Стимулирование работников школы осуществляется, в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников муниципальных организаций, а также средств от деятельности, приносящей доход, направленных муниципальным организациям на оплату труда работников.

## 2. Виды стимулирующих выплат

2.1. В целях материального стимулирования в школе применяются следующие виды выплат стимулирующего характера:

2.1.1. за интенсивность и высокие результаты работы;

2.1.2. за качество выполняемых работ;

2.1.3. за стаж непрерывной работы, выслугу лет;

2.1.4. премиальные выплаты по итогам работы.

Выплаты стимулирующего характера по видам указанным в п. 2.1.1. и



2.1.2. оцениваются по баллам в соответствии с Приложениями по каждой должности.

Выплаты стимулирующего характера по видам указанным в п. 2.1.3.

оцениваются по работникам *дошкольного образования* фиксированной суммой в соответствии с Приложениями по каждой должности, по *педагогам начального и основного общего образования* фиксированной суммой с применением коэффициента учебной нагрузки и пропорционально отработанному времени.

Выплаты стимулирующего характера по видам указанным в п.

2.1.4. производятся в соответствии с разделом 6 настоящего Положения.

3. Порядок определения размера выплат стимулирующего характера

3.1. К выплатам стимулирующего характера относятся выплаты, направленные на стимулирование к качественному результату труда, поощрение за выполненную работу.

Основными условиями для осуществления выплат стимулирующего характера являются:

- 1) успешное и добросовестное исполнение профессиональных и должностных обязанностей работником в соответствующем периоде;
- 2) инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации труда;
- 3) участие в течение соответствующего периода в выполнении важных работ, мероприятий.

Конкретные показатели (критерии) оценки эффективности труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами и отражают количественную и (или) качественную оценку трудовой деятельности работников.

Выплаты стимулирующего характера максимальными размерами не ограничиваются за исключением случаев, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации.

3.2. Для распределения стимулирующих выплат в школе создаётся комиссия в составе:

- председатель комиссии - председатель профкома;
- члены комиссии – два члена трудового коллектива.

В комиссию по распределению стимулирующих выплат обязательно включается представитель первичной профсоюзной организации образовательного учреждения.

Состав комиссии по распределению стимулирующих выплат утверждается приказом руководителя образовательной организации на начало каждого календарного года.

3.3. Комиссия по распределению стимулирующих выплат заседает ежемесячно, для оценки результаты труда по критериям и показателям в срок до 20 числа каждого месяца с обязательным ведением протоколов. Протоколы комиссии хранятся пять лет, листы самооценки – один год.

3.4. Комиссия осуществляет анализ и оценку объективности представленных результатов профессиональной деятельности работников в части соблюдения установленных настоящим Положением критериев, показателей, формы, порядка и процедур оценки профессиональной деятельности. В случае установления комиссией существенных нарушений, представленные результаты возвращаются субъекту, представившему результаты для исправления и доработки или подтверждения результатов.

3.5. Выплаты стимулирующего характера за результаты труда устанавливаются в следующем порядке:

При определении общего балла используются суммирование баллов по показателям.

Общая сумма баллов по показателям эффективности составляет максимальное количество баллов.

«Стоимость» одного балла при расчете определяется как частное от размера доли централизованного фонда на установление стимулирующих премиальных выплат в месяц и максимального количества баллов.

### 3.6. Показатели эффективности деятельности:

3.6.1. показатели эффективности деятельности главного бухгалтера;

3.6.2. показатели эффективности деятельности заместителя директора по АХЧ;

3.6.3. показатели эффективности деятельности заместителя директора по УВР;

3.6.4. показатели эффективности деятельности воспитателя групп раннего возраста;

3.6.5. показатели эффективности деятельности воспитателя групп дошкольного возраста;

3.6.6. показатели эффективности деятельности старшего воспитателя;

3.6.7. показатели эффективности деятельности музыкального руководителя;

3.6.8. показатели эффективности деятельности педагогов;

3.6.9. показатели эффективности деятельности младшего воспитателя групп дошкольного возраста;

3.6.10. показатели эффективности деятельности младшего воспитателя групп раннего возраста;

3.6.9. показатели эффективности деятельности прочих работников:

- повара;
- сторожа дошкольного образования;
- сторожа;
- уборщика территории;
- рабочего по комплексному обслуживанию зданий, слесаря – сантехника;
- рабочего по стирке и ремонту белья, кастелянши;
- уборщика служебных помещений;
- секретаря;
- библиотекаря;
- заведующего складом;
- бухгалтера;
- подсобного рабочего.

При разработке системы оценки качества использованы понятия:

Критерий – признак на основании, которого производится оценка, определение или квалификация чего-либо (обученность, воспитанность, социализация, здоровье и т.д.).

Показатель – мера выраженности развития определённого свойства, процесса.

Индикатор (измеритель) – доступная наблюдению и измерению характеристика изучаемого объекта.

3.7. Выпускникам учреждений среднего и высшего профессионального образования, получившим соответствующее профессиональное образование в первый раз и трудоустроившимся по специальности в год окончания учреждений среднего и высшего профессионального образования, к стоимости бюджетной образовательной услуги, к минимальному окладу, ставке заработной платы устанавливается стимулирующая выплата в размере 20 %, а также все иные выплаты и повышения заработной платы, предусмотренные действующей в образовательном учреждении системой оплаты труда за первую квалификационную категорию, сроком на два года (основанием выплаты является п.3.5.6. Соглашения между Министерством общего и профессионального образования Свердловской области, Ассоциацией «Совет муниципальных образований Свердловской области» и Свердловской областной организацией Профсоюза работников народного образования и науки РФ на 2012-2014гг.).

#### 4. Требования к установлению стимулирующих выплат

4.1. Стимулирующие выплаты выплачиваются при наличии действующей лицензии на право ведения образовательной деятельности и свидетельства о государственной аккредитации общеобразовательной организации.

4.2. Стимулирующие выплаты устанавливается сроком действия на 1 (один) месяц для всех работников школы.

#### 5. Порядок установления стимулирующих выплат

5.1. Стимулирующие выплаты утверждаются приказом директора

организации на основании решения «Комиссии по установлению стимулирующих выплат работникам школы».

5.2. Размер стимулирующих выплат может быть изменен (или стимулирующие выплаты не производятся полностью) приказом директора организации в следующих случаях:

5.2.1. если деятельность школы приостановлена по решению суда и (или) осуществлена приостановка действия лицензии, выданной организации на право ведения образовательной деятельности, или ее аннулирование по решению Министерства общего и профессионального образования Свердловской области. Стимулирующие выплаты не выплачиваются работникам на основании приказа организации с момента приостановления деятельности до начала функционирования организации в обычном режиме;

5.2.2. если работник находится в отпуске по уходу за ребенком;

5.2.3. если работник имеет дисциплинарное взыскание;

5.2.4. если работник находится в длительном отпуске сроком до 1 года;

5.2.5. если работник проработал неполный рабочий месяц (за фактически отработанное время);

5.2.6. если отсутствуют или имеется недостаточное количество средств фонда оплаты труда на стимулирующие выплаты в определенный период.

5.3. Для вновь назначенных заместителей руководителя премии могут устанавливаться после их работы в данной должности не менее трех месяцев с учетом полученных результатов в соответствии с установленными показателями согласно приложению.

5.4. Установление размера стимулирующих выплат «Комиссии по установлению стимулирующих выплат работникам школы», осуществляется на основании информационных материалов, представляемых в данный орган работниками школы.

5.5. Так же для отдельной категории работников (учитель, педагогические работники, заместитель директора, заведующая библиотекой) установление размера стимулирующих выплат комиссией может, осуществляется на

основании портфолио (портфеля профессиональных достижений). Портфолио - способ фиксации, накопления, и оценки результатов педагогической, управленческой деятельности, инструмент отслеживания профессионального роста, предназначенный для систематизации накопленного опыта, объективной оценки компетенции. Портфолио - индивидуальная папка, в которой зафиксированы личные профессиональные достижения в педагогической и управленческой деятельности, образовательные результаты обучающихся, личный вклад в развитие системы образования за определенный период времени.

5.6. Портфолио заполняется самостоятельно и содержит самооценку своего труда в соответствии с показателями для установления стимулирующих выплат разным категориям работников, отраженную в листе самооценки.

5.7. Портфолио и лист самооценки предоставляются в комиссию в период с 16 по 18 числа каждого месяца. При отсутствии данных документов или несвоевременное их предоставление комиссия не рассматривает вопрос об установлении стимулирующих выплат у данной категории работников.

## 6. Порядок установления разовых премий

6.1. В целях социальной защищенности работников муниципальных школы и поощрении их за достигнутые успехи, профессионализм и личный вклад в работу коллектива в пределах финансовых средств на оплату труда по решению руководителя применяется единовременное премирование работников школы:

- 1) при объявлении благодарности Министерства образования и науки Российской Федерации;
- 2) при награждении Почетной грамотой Министерства образования и науки Российской Федерации;
- 3) при награждении государственными наградами и наградами Свердловской области;

- 4) при объявлении благодарности, награждении Почетными грамотами и другими наградами органов местного самоуправления Асбестовского городского округа;
- 5) в связи с празднованием Дня учителя, профессиональных праздников;
- 6) в связи с праздничными и юбилейными датами (50, 55, 60 лет со дня рождения);
- 7) при увольнении в связи с уходом на страховую пенсию по старости;
- 8) при прекращении трудового договора в связи с признанием работника полностью неспособным к трудовой деятельности в соответствии с медицинским заключением;
- 9) в связи с 25-летием педагогического стажа годовщине трудовой деятельности по согласованию с профсоюзной организацией работников школы;
- 10) премия к профессиональному празднику День учителя, День дошкольного работника, а также к Международному женскому дню, Дню защитника Отечества.

6.6. Работодатели вправе, при наличии экономии фонда оплаты труда, оказывать работникам школы материальную помощь:

- 1) в связи с длительным лечением;
- 2) в связи с вступлением в брак;
- 3) в связи со смертью члена семьи (муж, жена, родители, дети)
- 4) в связи с уходом на заслуженный отдых.

Материальная помощь выплачивается на основании заявления работника.

Анализ повышения квалификации сотрудников организации

№ п/п	ФИО	Место	Год	Программа
Руководители общеобразовательной организации (административно-управленческий персонал)				
1		Институт дополнительного профессионального образования Уральской РСХА	2014	Профессиональная переподготовка по программе «Управление персоналом», 504 часа
		УМЦ ГОЧС, Екатеринбург	2016	«Программа подготовки должностных лиц и специалистов гражданской обороны Свердловской областной подсистемы единой государственной системы предупреждения ликвидации чрезвычайных ситуаций», 36 часов
		НОУ «Уральский межотраслевой региональный центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов «ПОТЕНЦИАЛ»	2014	«Управление государственными и муниципальными заказами в сфере закупок товаров, работ и услуг», 72 часа
		Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов «Потенциал-СОФТ»	2015	«Организация защиты персональных данных», 16 часов
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2015	«Проектирование образовательной деятельности в условиях введения и реализации федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования с использованием дистанционных образовательных технологий », 40 часов
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Управление введением государственного образовательного стандарта начального общего образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья» 24 часа



		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2015	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
2		НОУ «Уральский межотраслевой региональный центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов «ПОТЕНЦИАЛ»	2016	«Управление государственными и муниципальными заказами в сфере закупок товаров, работ и услуг», 72 часа
		ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»	2014	«Практические вопросы реализации государственной политики в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности», 144 часа
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
3		Муниципальное образовательное учреждение «Средняя образовательная школа № 18»	2014	«Оператор электронно- вычислительных и вычислительных машин (оператор пользователь ПК)», 100 часов
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2014	«Оценка качества образования в условиях введения ФГОС общего образования», 108 часов
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2015	«Подготовка организаторов ЕГЭ, ОГЭ» <i>Вариативный модуль: Модуль № 2 для технических специалистов ППЭ, специалистов, ответственных за информационный обмен</i> , обучение с использованием дистанционных образовательных технологий, 20 часов
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2015	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
Педагогический состав общеобразовательной организации				
4		Нижнетагильский филиал государственного автономного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования Свердловской	2015	«Содержание и технологии реализации ФГОС начального общего образования», обучение с использованием дистанционных образовательных технологий, 72 часа

		области «Институт развития образования»		
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2015	«Подготовка организаторов ЕГЭ, ОГЭ» <i>Вариативный модуль: Модуль № 1</i> для организаторов в ППЭ, для ассистентов участников ЕГЭ, ОГЭ с ОВЗ», обучение с использованием дистанционных образовательных технологий, 20 часов
		Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия бизнеса и управления собственностью»	2015	«Контрактная система в сфере закупок товаров, работ и услуг», 144 часа
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
5		ГОУВП «Уральский государственный педагогический университет», Екатеринбург	2014	«Совершенствование методической и управленческой деятельности педагогов и руководителей образовательного учреждения (в соответствии с ФГОС)», 72 часа
		Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Академия бизнеса и управления собственностью»	2015	«Контрактная система в сфере закупок товаров, работ и услуг», 144 часа
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2015	«Организация и содержание образовательной деятельности с обучающимися с тяжелыми нарушениями речи в соответствии с ФГОС НОО с ограниченными возможностями здоровья», 72 часа
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Преподавание учебных дисциплин духовно-нравственной направленности в соответствии ФГОС ОО» 24 часа
		ООО «Верконг Сервис» <i>Дистанционное обучение</i>	2016	«Формирование грамотности и развития письменной речи у учащихся образовательных организаций для всех ступеней школьного образования»

		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
6		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Оценка качества образования в условиях введения ФГОС общего образования», 108 часов
7		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
8		Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Информационно- коммуникационные технологии в преподавании школьных предметов», 88 часов
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2014	«Оценка качества образования в условиях введения ФГОС общего образования», 108 часов
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2015	«Концепция математического образования в Российской Федерации», 16 часов
9		ФГОУ ДПО «Академия повышения квалификации профессиональной переподготовки работников образования»	2016	Актуальные вопросы преподавания курса «Основы религиозных культур и светской этики» в общеобразовательных учреждениях Российской Федерации, 72 часа
		Государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Содержание и технологии реализации Федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования», 72 часа

		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Подготовка экспертов территориальных подкомиссий по русскому языку (ОГЭ)», 24 часа
		Автономная некоммерческая организация высшего профессионального образования «Европейский Университет «Бизнес треугольник»	2016	«Учитель русского языка. Преподавание предмета Русский язык в условиях реализации ФГОС», 72 часа
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
10		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Федеральный государственный образовательный стандарт общего образования: идеология, содержание, технологии введения(подготовка учителей основной школы к введению ФГОС)», 108 часов
		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Подготовка организаторов единого государственного экзамена и основного государственного экзамена» 20 часов
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
11		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2015	«Подготовка организаторов ЕГЭ, ОГЭ» <i>Вариативный модуль: Модуль № 1</i> для организаторов в ППЭ, для ассистентов участников ЕГЭ, ОГЭ с ОВЗ», обучение с использованием дистанционных образовательных технологий, 20 часов
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
12		Муниципальное автономное учреждение ЗАТО Северск «Ресурсный центр образования»	2015	«Образовательная работотехника в условиях реализации ФГОС общего образования»

		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Современные технологии обучения в условиях введения ФГОС общего образования» 108 часов
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
13		Государственное автономное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования Свердловской области «Институт развития образования»	2016	«Оценка качества образования в условиях введения ФГОС общего образования», 108 часов
		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа
14		Учебный центр «Всеобуч» ООО «Агенство информационных и социальных технологий»	2016	«Оказание первой помощи обучающимся в образовательной организации» 24 часа